راف التربوي والتوجيه

د طارق مدالر فعف عاصر

مؤسسة طيبة

الإشراف التربوى والتوجيه الفنى

دكتور

طارق عبد الرؤوف عامر

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7شارع علام حسين – ميدان الظاهر - القاهرة 1227867198/ 0227876470 ت - 0227876471 / 0227876471 41كس / 0227876471 - 0106242622 - 0191848808 الطبعة الاولى 0106242622

🚁 فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عامر ، طارق عيد الرؤوف .

الإشراف التربوى والتوجيه الفنى/ طارق عبد الرؤوف عامر . -- ط 1 . -- القاهرة . مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010 .

239 ص 241 سم .

تىمك، 5- 431 -183 -5، سمك، 5- 978

1 – الإضراف التربوي

2 - التوجيه التربوي

2 – النوچيه النري أ- المنوان

رقم الإيداع ، 2010/2988

371.4

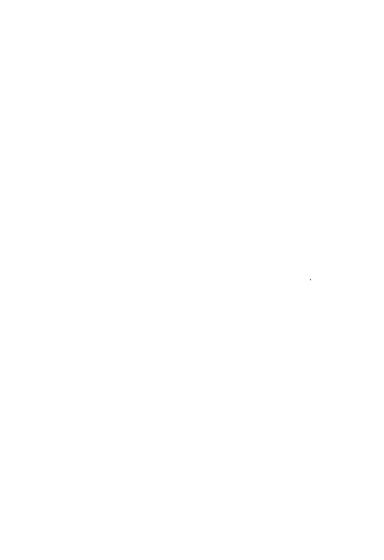


إهــداء

الى روح ابنتى الغالية (ميار)

تغمدوا النه بواسع رحمته وادخلها النه فسيح جناته

إلى ابنائي الاعزاء « عبد الرؤوف ومحمد »



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الحمد لله رب المالمين والصلاة والسلام على سيد محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله والصحابة أجممين ﴾

تقديسم

يمتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم الدراسة وليس واجباً أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين. ويعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي همال يعمل على تحسينها ، كما يعتبر الإشراف التربوي أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة كما يعتبر واحد من الخدمات المهنية التي يقدمها المسئولون التربوبون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة القائد التربوي

والإشراف التربوي جزء من العملية التربوية شأنه بقية عناصر النظم التربوية الأخرى يواجه الكثير من الموقات والمشكلات التى يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه في تطوير عملية التدريس وتحسينها.

ويمثل بـذلك ميدان الإشراف التربوي ميداناً هاماً في مجال التربية والتمليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذي يتولى تربية الطلاب ليجمل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعائياً ووجدائياً واجتماعياً ونفسياً.

ويدد تطور مقهوم الإشراف التربوي أصبح من الضروري وجود مشرف تربوي يساعد المطمئ على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التي تواجههم ويحتهم على العمل والتجديد والابتكار وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بصبب الكسل الفعلى الذي يصيب بعض من المطمئ،

كما أن وجود المشرف المؤهل تربوياً بعد من الوسائل الفعالة في النهوض بالتمليم حيث يدرك المجتمعون بالتربية أهمية وحيوية الدور الذي يقوم به المشرف وأن المشرف بيده مستقبل الملم أكثر من أي معلم منفرد.

ونظراً لأهمية الإشراف الفنى فى العملية التربوية والدور الذى يقوم به
بالارتشاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضرورى العناية باختيار المشرفين
الفنيين وأن الهدف من الإشراف الفنى هو تحسين تربية النشئ، وبهذا يعمل
الإشراف الفنى على إنشاء برنامج تعليمى أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ فى
مجتمع ديمقراطى حديث وتوفير المادة والطريقة التى تمكن التلاميذ من التعليم
وبذلك فإن الفنى هو عملية توجيه وتقويم نافذ للعملية التعليمية والتربوية.

ويعتبر التوجيه هو الوظيفة الرثيمية المثالية في العملية الإدارية، كما يعتبر التوجيه التربوى والإرشاد من أهم وسائل التربية في تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التميير عن مشكلاته بأسلوب إيجابي ومنظم ويشبع حاجاته النفسية والفسيولوجية التي لم تهيأ له إشباعها بصورة تلقائية كما يهدف التوجيه إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وترجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وأن الموجة التربوي قائد منوط به مهام حيوية يتبغى أن تتوافر فيه خصائص مهارات فتية تمكنه من أداء رسالته التطيمية ينجاح وفعالية.

- أسس ومبادئ الإشراف.
- مفهوم وأهداف الإشراف التربوي.
 - أنماط وأنواع الإشراف التربوي

_____ الإشراف التربوي والتوجيه الفنى

- المشرف التريوي مستولياته وأدواره.
 - الإشراف الفتي.
 - مدير المدرسة والإشراف الفني.
 - التوجيه التربوي.
 - التوجيه الفني.

الفصل الأول أسس ومبادئ الإشراف

أولاً : مفهوم الإشراف. ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد. ثالثاً : مبادئ وعملية الإشراف. رابعاً : خصائص عملية الإشراف. خامساً : ضرورة عملية الإشراف. سادساً : مدخل عملية الإشراف. سابعاً : الأدوار الإشرافية. ثامناً : أدوات الإشراف.

تاسعاً: الأساليب الإشرافية. عاشراً: تقنيات إشرافية إبداعية.

مقدمة.

الفصل الأول أسس ومبادئ الاشراف

مقدمة:

تنظر المجتمعات إلى ميدان التربية والتعليم على أنه حجر الأساس فى رقى وتقدم الأمم، فالتربية سمة العصر، وبدون فاعلية النظام التعليمى لا يتحقق للدول أهدافها وطموحاتها بأنه فى ظل هذه الحركة الدائمة والمتجددة يبز دور التربية والتعليم، وتزداد الحاجة إلى إيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة للارتقاء بالعملية التعليمية بكل عناصرها، سواء أكان الطالب أم المعلم أم المدير أم المشرف التربوى، وذلك للعمل على زيادة فاعلية وأداء ورفع مستوى إنتاجهم.

ويعد الإشراف التربوى أحد المناصر الهامة في منظومة التربية حيث أن
تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها
وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل
المشكلات التى تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف حيث
توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغييرات المالمية الماصرة في
المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها
ويقوم الإشراف التربوى بمساعدة المعلمين على النمو الشخصى والمهنى وإرشادهم
وإشارة دوافعهم وقدراتهم وإحداث العديد من التطورات التى تعمل لصالح
النواحي الإنسانية المتمثلة في احترام المعلم والثقة بقدراته حتى يصل الأفضل
مستوى له وذلك لتعاظم الدور الذي يقوم به المعلم من تربية الأجيال المتعاقبة
وإعدادهم الإعداد المناسب والقوى العاملة في المجتمع لتحقيق النهضة في جميح
مجالات الإنتاج المختلفة.

كما يعتبر الإشراف التربوى أحد اليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة ما يؤكد على أن هناك صلة وثيقة تربط المشرف التربوى بالمامين ويكافة الماملين داخل المدرسة، لأنه دون تلك الملاقة لن يتمكن المشرف التربوى من التأكد من التزام كافة المعلمين والموظفين بتنفيذ كافة المهام للنوطه يهم وكيف سيتم تحقيق التطور التربوى والأكاديمي للتعليم دون التربويز على المحرك الرئيسي لحركات التطور تلك، وهو الإشراف التربوي حيث أنه هو المحفز والباعث الدائم على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية التدربوية للمدارس.

يمتبر الإشراف التربوى واحداً من الخدمات المهنية التى يقدمها المسؤون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة العائد التربوي، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمي وتدعوا الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوي عملية مستمرة ومتكاملة ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التى تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء في القضايا التى تعرضها طبيعة العمل التربوي والإشراف التربوي الفعال في العملية الأكثر التصافأ بالنمو المهنية العاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير الخملية تطوير المنافحة المعليات التعليم والتعلم، وفي سخفاءاتهم الأداثية التعليمية، والإدارية المسائدة العمليات التعليم والتعلم، وفي مرورها وإنتاجيتها، ولكي يحقق الإشراف التربوي المنطمة التربوية، وزيادة بنبقي أن يكون شاملاً في آهدافه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً ويناثياً تطويرياً، يعمل على ترميم المارسات الحالية غير المرغوب فيها وإسلاحها، ويسمى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

عكما يعتبر الإشراف التربوى من الأسباب التى تجمل الفرد يقبل على أداء عملية بمهارة وإتقان فكلما وجدت علاقة جيدة بين الملمين والمشرفين التربويين من مديرين ونظار وموجهين انعكس ذلك بالإيجاب على عطاء المعلم وجهده وخاصة إذا كانت هذه العلاقة قائمة على التعاون والتفاهم بينهم جميعاً.

ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوي ميداناً هاماً هي مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذي يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطئين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً ، من خلال تأديته لأدواره ومسئولياته المتوعة مع المواقف المختلفة التي تختلف باختلاف شخصية المعلم والمتعلم، والموقف التعليمي والمادة التعليمية المتجددة، وأساليب التدريس المتطورة والوسائل التعليمية المتدقية والمطلوب من المعلم أن يعمل هي ظل كل هذه المتغيرات وأن يراعيها لتحقيق الأهداف التي يعمل على تحقيقها.

وبذلك يعد الإشراف التربوى أحد العناصر الهامة في منظومة التربية حيث أن تنفيذ المسياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف عبء توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتفييرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

أولاً : منهوم الإشراف :

يمتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجباً او اداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين وإن الإشراف على التعليم يكون موجهاً في المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام في المدرسة وفي نفس الوقت إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة.

ولقد حدد بن هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشيء الذي تفعله المدرسة في النواحي الشخصية في تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها، أو تغيير العمليات المدرسية التي يكون لها تأثير مباشر في عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلاميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ.

كما يمرف الإشراف بأنه هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتنئيل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم على القيام بواجبهم في صورة أكمل.

كما يعرف أيضاً كامبل ويلز Kimball Wiles إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسي لكل المستويات التي تصمم لتحسين عملية التعليم.

ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد:

يوجد عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد تتمثل في الآتي:

- ا- يجب أن يحتوي برنامج الإشراف على أهداف معينة، ويجب على الموجه أن
 يعمل على تحسين الأدوات التعليمية، ويجب على كل فرد في العملية
 التعليمية أن ببحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به.
- ٧- لكى تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغى أن يحكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمروسين فى الحقل التعليمى، وفى الحقيقة فإن الدافعية الذائية للماملين فى المجال المدرسى كرداد حينما يكون هناك أتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها.

- " التفاهم المشترك لحكل فرد من حيث المسئولية بحيث يكون هذاك اتضاق على المسئوليات المطاة.
- إقامة أهداف واضحة في ضوء احتياجات كل فرد من العاملين في الحقل
 التعليمي خلال مناقشة حرة.
- هى الماضى كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف، أما الآن هإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الامكان.
- ١- يجب أن يكون كل معلم كعامل حيوى على قدر المشاركة في برنامج الإشراف بمعنى أن يكون على قدر من الاهتمام بأداء قوى وحيوى يؤدى إلى رفع كفاءة هذا الأداء.

ثالثاً : أسس ومبادئ عملية الإشراف:

إن من أهم الأسس والمبادئ التي تتضمنها عملية الإشراف ما يلي:

- الإدارة والتعليم بصفة عامة يتعلقان أساساً بتوافر التسهيلات المادية في تتظيم المدرسة.
 - ٢- يتعلق الإشراف بصفة خاصة أساساً بتحسين عملية التعليم والتعلم.
- ٣- لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم وعملية الإشراف فالاثنان يعملان فى تناسق وإتقان مرتبطان بصورة تبادلية، حيث تتبادل الوظائف بينهما فى التنظيم المدرسي يهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - الإشراف الجيد يحكون قائماً على فلسفة وعلم واضح.
 - ٥٠ الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث:
 - أحترام الفرد.

- الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص وإظهار هذه الفروق من حيث إنها في نوعها.
 - الإيمان بقدرة العاملين على النمو والازدهار.
 - الإشراف يؤدي إلى الاستشارة.
 - القدرة على المبادأة.
 - التمبير الذاتي.
 - الثقة بالنفس.
 - المشاركة في المستويات الفردية والجماعية.
- الإشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة.
 - مرونة في إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة.
 - الاستعانة بمتخصصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء.
- ٦- الإشراف الجيد يعتمد هى المقام الأول على البحوث والاتجاهات المائية للوسائل المستخدمة، والتي يمكن تطبيقها هى المجتمع والتي يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم.
- ٧- الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة وكفاية ووضوحاً فضلاً عن جميع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها.
- الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف، وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات في ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه ويمعنى أن يعتمد على موقف التعليم والتعلم.
- إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة لإسهامات فردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب.

- الإشراف يعمل على تحرير أو انطلاق ومعالجة البيئة المحيطة.
- الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومغططة وتنفيذها في صورة سلسلة من النشاطات.
- الإشراف الجيد أصبح وظيفة تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج، حتى أنه ينهج الآن نحو المابير المنطقية لعملية التقويم، أيضاً نحو الإشراف الذاتي.

وبالإضافة إلى ذلك فإن من أهم المبادئ والتي تتضمن أهداف الإشراف

هى:

- إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تقديم وتحسين نمو التلميذ،
 وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تقمية وتحسين الجتمع.
- ۲- إعطاء أو مساعدة القيادات في القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى أخر في النظام المدرسي، كذلك فقل معتوى خبرات التعلم إلى خبرات أخرى، بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مم البرنامج الإشرافي.
- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم.
- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائماً على تحسين طرق التدريس تعملية التعلم.
- يخلق الإشراف جو اجتماعها مادياً سيكولوجياً بيثها محبباً لعملية التعلم.
 - تكامل وتنسيق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.
- يكون الإشراف عاملاً مساعداً قيادياً إلهاماً في تحرير الطاقات
 الانسانية الخلاقة للعاملان في الحقل التعليمي.

رابعاً : خصائص عملية الإشراف :

إن من أهم المشكلات التى تواجه عملية الإشراف فى المدرسة أن بعض المشرفين التربويين ليس لديهم معرفة بمكونات عملية الإشراف، ولكى يقوم المشرف بواجباته نحو عملية الإشراف يجب عليه أن يتمرف على خصائص هذه المملية وأهم هذه الخصائص ما يلى:

١- يجب أن تتصف عملية الإشراف بالاستمرارية:

- لا يمكن للمتعلم أن يكتسب الأنشطة الحركية بدون تكرارها
 كذلك في عملية الاشراف.
- لا يمكن توجيه وتقويم وتحسين أداء المعلم من دون أن تكون الزيارات الإشرافية مستمرة.

ويؤكد متزلر • Metzler ۱۹۹۰ على ضرورة أن تكون عدد مرات الزيارات الإشرافية من قبل المشرف مناسبة وأن تستمر طوال السنة الدراسية وأن تكون في بيئات مختلفة ، ويفضل أن تجرى من قبل أكثر من مشرف، كما يجب على المشرف أن يقدم للمعلم التغذية الراجمة ويطلعه على الملاحظات التقويمية بعد كل زيارة.

٢- يجب أن تكون عملية الإشراف منظمة:

يقصد بالإشراف المنظم أن يقوم المشرف بتحديد عدد من السلوكيات والأداءات التى مدوف يتم ملاحظتها وتقويمها خلال الموقف التعليمى بشكل منظم وفق نظام أو نموذج معين.

على سبيل المثال يمكن قيام المعلم بملاحظة عدد مرات إعطاء التغذية الراجعة، بانتظام أو عدد مرات تصحيح الأداء، ثم يجتمع مع المعلم لمناقشة هذه البيانات وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

٣- الاتران في توجيه كفايات التدريس المختلفة:

إن استخدام أحد النظم الحديثة المستخدمة في عملية الإشراف التربوي يزيد من تحقيق الاتساق في متابعة وتوجيه الكفايات الأساسية للموقف التعليم كالزمن الفعلى للتعلم، إن استخدام أحد نظم الإشراف التربوي في الرياضة المدرسية كنموذج الـ (Peis) يحقق عدداً من الميزات من ضمنها الموضوعية، والثبات لعملية الإشراف بحيث يمكن لأكثر من مشرف القيام بعملية الإشراف بدون وجود اختلافات جوهرية، إضافة إلى أن استخراج هذا النموذج بمكن أن يساعد في تحديد المهارات التدريسية الأساسية.

٤- يجب التركيز على الكفايات التدريسية الأساسية.

إن عملية الإشراف يجب أن تقتصر على عدد معدود من المهارات التدريسية التي يتطلبها الموقف التعليمي المعين، بمعنى آخر ليس كل معلم هي كل موقف تعليمي يحتاج إلى ملاحظة وإشراف هي جميع المهارات التدريسية، لذا يجب على المشرف التربوي أن يحدد ما هي المهارات التي سيقوم بملاحظتها وتطويرها عند المعلم ويمكن تحديد هذه المهارات بناء على مستوى ضعف المعلم فيها، ويمكن أن يبدأ المشرف بهذه المهارات هي عملية الإشراف، إن المشرف الفعال هو الذي يبدأ بتوجيه المهارات التي يشعر أنها أكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بتحصيل المتعلم، ويجب على المشرف أن يدرك بأن ملاحظة عدد كبير من المهارات أثناء عملية الإشراف لا تساعد المعلم خاصة المبتدئ على الاستفادة من عملية الإشراف بفعالية.

٥- يجب ربط عملية الإشراف مع الخبرة المغنية للمعلم:

بمعنى أن تتناسب عملية الإشراف مع مستوى الخبرة المهنية التى يمتلكها كل معلم على حدة، وأن كان المعلم مبدى، لا يملك خبرة في مجال تدريس الرياضة المدرسية فإنه من المشترض أن تهدف عملية الإشراف إلى إكسابه مهارات التدريس الأساسية وتطويرها، أما إذا كان المعلم يملك من الخبرة المهنية الشئ الكثير فإنه يجب أن عملية الإشراف لتحسين ما يملك من مهارات وكفايات من خلال المناقشة بدون فرض الإشراف بالإكراء لكى لا يخلق التوتر والنفور عند المشرف لذا على المشرف أن يراعى خبرة المعلم أشاء عملية الإشراف.

٣- يجب تزويد المعلم بالتغذية الراجعة والتعزيز:

من أهم مكونات الإشراف توفير التغذية الراجعة للمعلم بعد الانتهاء من الموقف التعليمي فكثيراً ما يعزز المشرفون الفعالون سلوكيات المعلم الإيجابية و يزودوهم بمعلومات عن أدائهم التدريسي، فالتغذية الراجعة والتعزيز هي أكبر مساعد على تحسين كفاءة المعلم، وينبغي أن تقدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب بعد الانتهاء من الموقف التعليمي وأن تكون مرتبطة بسلوكيات الموقف وأن تتصف بالدقة وذلك بناء على معايير معددة وموضوعية، إن المعلم يستفيد بشكل أكبر من التغذية الراجعة المرتبطة بكفايات التدريس والمستدة على معايير موضوعية.

٧- يجب أن تهدف عملية الإشراف إلى التشخيص والعلاج:

إن عملية الإشراف التريوى الحديث تهدف إلى تشخيص الموقف التعليمى من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في ممارسات المعلمين ووضع مخطط لتلافى هذا القصور وتطوير الممارسات بالاتجاء والمستوى المرغوب بالتماون والتنسيق مع المعلمين.

إن الهدف من الإشراف ليس التقويم كما يعتقد البعض وإصدار الحكم بالكفاءة أو عدم الكفاءة على الملم، فالإشراف التربوي يهدف لتشخيص مواطن القوة والضعف في أداء الملم وتحديد الصعوبات التي يواجهها أثناء التدريس واتخاذ ما يلزم من أساليب الملاج كما يفعل الطبيب مع مرضاه وذلك عن طريق استخدام نماذج الإشراف الحديث التى تقوم على بناء علاقة تعاونية بين المعلمين أو المشرفين أو المعلمين الأواثل.

خامساً : ضرورة عملية الإشراف:

بدى كثير من الكتاب ضرورة وجود عملية الإشراف، حتى أن رؤساء الأقسام والموجهين والمعلمين انفسهم يدعون إلى ضرورة وجود عملية الإشراف، ذلك لأن النظام المدرسي يعمل بشكل متكامل في صورة نظام في حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين لو كان النظام يعمل في حالة ديناميكية وفي حالة أن المعلمين تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين.

ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية:

- ١- عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم.
- ٢- تطور عملية إعداد الملم في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية
 السريمة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس.
- حدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس
 وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفتية التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة.
- 3- بالإضافة إلى ذلك أن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ. الأمر الذي يحتاج إلى خبرة طويلة في مجال التدريس. كذلك الفروق الفردية بين المعلمين في قدراتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود الموجهين.

بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والذي لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات

والتغيرات في الوقت الذي يكون المعلم في حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التكنيكات والاستراتيجيات المغتلفة في عملية التعليم والتعلم ودراسة المناهج بعمق الأمر الذي يوكد أن الملمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا بوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين في البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة، كذلك توجد اختلافات في قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة في ضوء إمكانات كل معلم وإن معلم المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر يواجه مشكلات تعليمية أكثر صعوبة في أمور عدة مثل مواثمة طرق التدريس للمواد البراسية للتفلب على مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ بالإضافة إلى تزايد أعداد التلاميذ، وكذلك نقص الأعداد في كليات التربية، وظهور مشكلات تطيمية تزيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف مثل هذه الاتجاهات تدل على تزايد تعقد وصعوبة مشكلات التدريس التي يقابلها معلم المدرسة الثانوية، والحاجة إلى برنامج للإشراف الفني مميناً له في القيام بأوجه النشاط وليس من الصعب أن يقوم المدير/ الناظر بعملية الإشراف وخاصة في مدارس مرتفعة الكثافة، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف، ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى الموجه لإذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه.

سادساً : مدخل مملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأمساليب من أحدث الأمساليب المالمية في عملية الإشراف وأهم خصائص هذا المدخل ما ياتي:

 اندماج المعلم في معظم الأنشطة التي تحيط بالحقل التعليمي مثل جمع المعلومات والبيانات والإحساس بالمشاركة في حل المشكلات وتحليل المعلومات.

- مشاركة الموجه في حل الشكلات ومشاركته في الأنشطة المختلفة مثل الملم تماماً.
- ٣- تماون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية القل هدف مشترك وهذا البدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفي وتحسين العملية التعليمية.
- 3- يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقي أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتي أو الملاحظة من جانب الآخرين.
- التغذية المرجاة عن طريق الموجه وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة التعامل
 وبالتالى إتاحة فرص النمو وتحصين أداء أعضاء هيثة التدريس.
- تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الرسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الفصل.

والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس، كذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ الأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه في الحقل التعليمي. ومن أهم وظائف عملية الإشراف ما يلي:

- ١- مساعدة المعلم على النمو الذاتي.
- ٧- تزويد الملم بالملومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ.
- إمداده بالبيائات والإحساءات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدرير.
 - ٤- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية.
 - ٥- إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية.

سابعاً : الأدوار الإشرافية:

يقوم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة والملم في عملية الإشراف التربوي بمدد من الأدوار وفق نموذج الاتصال والتفاعل على النحو التالي:

أ- المشرف التربوي:

المشرف التربوي هو رجل العلاقات الذي ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال وهذه المهمة تتطلب ما يلي:

- التنسيق بين مختلف أطراف العملية التربوية.
- ٢- تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير والتطوير واستثارة الاهتمام بأهميتها وضرورتها.
 - ٣- بناء الثقة والاحترام بين مختلف أطراف المملية التربوية.
- أ- تقديم المشورة الفنية لمختلف الأطراف وإشعار كل طرف منها بأهمية
 مساهمته في العمل.
 - وأدرة حماسة الملمين ورقع روحهم المنوية.
 - الساهمة في تخطيعاً برامج النمو المنى لسائر أطراف العملية التربوية.
 - ٧- المساهمة في تقويم عملية التعلم وتحليل الموامل المؤثرة فيها.

ب- مدير المدرسة:

مدير المدرسة مشرف تريوى مقيم بحكم مسئوليته عن تطوير برامج التعليم في مدرسته وهذه المهمة تتطلب ما يلي:

- ا- وضع خطة المدرسة الإشرافية وتضمينها التغيرات المراد إحداثها في ساوك المعلمين التعليمي وفي تعلم الطلاب وفي مواقف أولياء الأمور.
- التغطيط لساهمة المشرفين التربويين والمغتممين الآخرين في تحقيق أهداف خطة الدرسة الاشرافية.
 - ٢- أهمية تحديد احتياجات المعلمين والطلاب ومشكلاتهم.

- إنسانية المسئولة في المدرسة.
- تنظیم عملیات تبادل الخبرات والزیارات بین الملمین هی مدرسته وبینهم وبین الاوسسات الترویة الأخری.
 - ٦- وضع برنامج تنمية الملمين مهنياً.
 - ٧- تطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحلية وبمؤسساتها الثقافية والاجتماعية.
- ٨- تقديم تغذية راجعة للمعلمين وللمسئولين تساعد في إعادة التخطيط لتطوير
 المارسات التروية.

ع- العلم:

يمتبر الملم طرفاً مشاركاً في تحقيق أهداف المملية الإشرافية لا مجرد هدف من أهدافها وتتطلب هذه المهمة القيام بما يلي:

- ١- الساهمة في تحديد المشكلات التعليمية واقتراح حلول ليا.
- ٢- جمم المعلومات والبيانات عن احتياجات الطلاب ومشكلاتهم.
- دراسة صمویات عملیة التعلم المرتبطة بالناهج وطرق التغریس وظروف المتملم وییئة التعلم.
- أ- تهيئة الطروف المناسبة لتطبيق بمض الأفكار والمقترحات والأساليب
 وتجريبها.
 - ٥- إنتاج المواد والوسائل وإعداد ما يلزم من التقارير والأبحاث.
 - ٦- تنظيم عملية اتصال المدرسة بالمؤسسات التربوية والاجتماعية.
- ٧- المشاركة في إعداد خطة الإشراف التربوي، وفي تنفيذ استراتيجيتها
 وتقويمها وتقديم التفذية الراجعة لكل من المديرين والمشرفين التربويين.

ثامناً : أدوات الإشراف:

تقد أكد هاريس Harris على أهم الأدوات في عملية الإشراف على النحو التالي:

- ١- تنمية أو تحسين الناهج.
 - ٢- تنظيم وإدارة التعليم.
- ٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالعونة.
 - ٤- الإمداد بالتسهيلات.
 - ٥- الأمداد بالمادة التعليمية.
 - ٦- تنظيم ما قبل الخدمة.
 - ٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس.
- ٨- المناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذي يعانى من صعوبة في تعلمه
 ويحتاج لمناية خاصة.
 - ٩- تنمية الملاقات الإنسانية بين التلاميذ.
 - ١٠- تقويم المواد التعليمية.

وأن هذه الأدوات في هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار هام في التخطيط والتوجيه والإشراف، وهي في نفس الوقت تمد الشرف بوظائف ملائمة ومناسبة في الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية:

تتمثل الأساليب الإشرافية في الأساليب التالية:

١- الإشراف الإكلينيكي:

يعتبر اسلوب الإشراف الاكلينيكي من التجديدات التربوية في ميدان

الإشراف التربوى وتتمية الملمين والتى حظيت باهتمام بالغ فى الثمانيتات من هذا القرن ولقد عرف كل من كوجان وجولد هامر مفهوم الإشراف الاكلينيكى بأنه "عبارة عن دائرة إشرافية" تشتمل على ثمانى مراحل تهدف إلى مساعدة الملم على تحسين سلوكه التعليمي الصفى بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

وتتلخص مراحل الإشراف الاكلينيكي في المراحل التالية:

- بناء الملاقة التعاونية بين المشرف والملم.
- ٣٢ التخطيط التشاركي بين المشرف والمعلم.
 - تخطيط إستراتيجية الملاحظة.
 - ٤- ملاحظة التدرس،
 - ٥- تحليل بيانات الملاحظة.
- ٦- التخطيط للاجتمام البعدي الذي يعقب ملاحظة الحصة الصفية.
 - ٧- القيام بالاجتماع مع الملم.
- إعادة التغطيط لإدخال التغيرات التي تم الاتفاق عليها ضمن مفردات السلوك التعليمي.

ويمتبر استخدام الإشراف الاكلينيكي ضرورة تريوية تطويرية ملعة تفرضها هدة مبررات رئيسية أهمها:

- ١- ضعف برامج التدريب قبل الخدمة.
- ٢- ضعف المارسات التعليمية الصفية للمعلمين المبتدثين بشكل عام.
 - ٣- كثرة وتنوع التجديدات والمستحدثات التربوية.
 - عدم توافر النظام الإشراف الفعال والقادر على استيعابها.
- ٥- تدريب المعلمين على امتلاك الكفايات الأداثية المرتبطة بها بهدف تحقيق
 الإيداء في السلوك التعليمي وإحداث نقلة نوعية متميزة في العملية التعليمية.

- مميزات الإشراف الاكلينيكي:

يتميز الإشراف الاكلينيكي كاسلوب إشرافي مؤثر وفعال باعتباره المعلم طرفاً فاعلاً ونشطاً في العملية الإشرافية يساهم في تقديم التغذية الراجعة الضرورية لتعديل وتطوير الخطة الإشرافية ، كما يعتبر أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي المعنى للمعلمين تغييراً إيجابياً ونقلهم إلى مستوى اعلى من الأداء يؤدي بدوره إلى إحداث آثار جوهرية في العملية التعليمية وتتميز طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلمين في ضوء نموذج الإشراف الاكلينيكي بروح الثقة والانفتاح والتنفاح والتعاون الإيجابي بين العلاقة بين المعلمة فتتجه نحو مزيد من التواصل المفتوح، وزيادة في مبادرات الطلبة في العملية التعليمية ، وابتعاد عن النمط المباشر في التعليم وهذا بدوره يؤدي إلى إبداع في عمليتي التعليم والتعلم.

٢- الإشراف التشاركي:

إن تتظيم عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين هي أولى مقومات العمل الإشرافي والمشرف التربوي لا يحقق أهدافه برنامجه الإشرافي إلا من خلال العمل مع الأخرين والأسلوب المنطقي لأداء القماليات الإشرافية بشكل إيجابي هو إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بمختلف فعاليات العمل الإشرافي.

وينطلق الإشراف التشاركي في مفهومه من أساسهات منحنى النظم حيث أن كلاً من السلوك الإشرافي للمشرف والسلوك التعليمي للمعلم، والسلوك التعليمي للتلميذ تعتبر أنظمة فرعية من نظام الإشراف التريوي والذي هو بدوره نظام فرعي من النظام الأعم والأشمل وهو النظام التريوي العام.

وتتميز جميع هذه الأنظمة الفرعية بأنها أنظمة مفتوحة ومرتبطة فيما بينهما بعلاقات تبادلية تعاونية مما يساعد في تحقيق أهداف العمل الاشرافي وإحداث التأثير الفعال على ممارسات الملمين وسلوكهم وتحصيل المتعلم والذى هو معور العملية التعليمية.

- مرتكزات الإشراف التشاركي:

يرتكز الإشراف التشاركي على عدة مرتكزات رثيسية أهمها:

إن سلوك التلميث هو الهدف الأساسي والمحسطة النهائية للعملية الإشرافية، حيث يجب أن يوجه المشرف التربوي كافة أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية لتطوير تعلم التلميذ وسلوكه، كما أن سلوك المعلم التعليمي يجب أن يوجه أساساً لخدمة السلوك التعليمي للتلميذ، ويتوجب على المشرف في ضوء الإشراف التشاركي القيام بدراسة حاجات نظام السلوك التعلمي ودراسة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها تلبية لاحتياجات هذا النظام.

- مميزات الإشراف النشاركي:

يتميز أسلوب الإشراف التشاركي باعتباره من الأساليب الإبداعية في الإشراف التربوي بالميزات التالية:

- روح الانفتاح والتعاون المستمريين المشرف والملم.
- ٢- القدرة المتميزة للمشرف التربوي على التنسيق بين الملمين.
 - ٣- تحسين مشاعرهم واتجاهاتهم.
 - ٤- دعم قيمهم وتبنيها.
- خلق جو ملائم من الثقة والتقدير المتبادل مما يؤدى إلى تحمين نوعية التعليم.
 - ٦- بناء شخصية متوازنة لكل من المشرف التربوي والملم.

٣- الإشراف بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب الإشرافي على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR) .

ويمكن تعريف الإشراف بالأهداف بأنه (مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم.

وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوى تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل من المشرف والملم هى ضوء النتاثج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة لقياس مدى تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ويسمى الإشراف بالأهداف إلى اشتقاق مجموعة معددة وواضعة من الأهداف الفرعية منبئقة من الهدف العام للعملية الإشرافية والذي هو تحسين عمليتي التعليم والنعلم وتندرج هذه الأهداف الفرعية ضمن المجالات التالية:

- تشجيع الملم على الإبداع والابتكار في مجال عمله، ومساعدته على إتباع طرق التدريس الحديثة والفعالة، وتمكينه من النمو الذاتى المستمر، وإدراك دور المدرسة في تحقيق أهداف التربية، وتطوير الملاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي والمساهمة في تقويم المناهج وتطويرها، بالإضافة إلى تحسين سلوك التلميذ في الجوانب المدرفية والانفعالية والنفسية، والاستغلال الأمثل لإمكانات البيئة المحلية في خدمة العملية التربوية.
- ويتميز أسلوب الإشراف بالأهداف باعتباره أحد الأساليب الإشرافية الشاملة والفاعلة بأنه يساعد المعلم على أن يدرك ويشكل واضح ومحدد ما يطلب منه أداؤه والمعبار الذي سيتم تقويمه بموجبه مما يزيل الكثير من صعوبات التواصل بينه وبين المشرف ويؤدي إلى شعور كل منهما بالأمن والطمأنينة وإدراك أبعاد دوره وعلاقته بالمؤسسة التربوية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة

للنمو المهنى والتطوير الذاتى، كما يتميز المناخ التنظيمى فى ظل الإشراف بالأهداف بالرضى عن العمل والانتماء له والروح المنوية المالية وارتفاع درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات، وهذا بمجمله ينمكس إيجابياً فى تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعيتها.

٤- الإشراف التطوري:

ينطلق هذا الأسلوب في الإشراف التربوي من قدرة المشرف على استشراف المستقبل ومواكبة المستحدثات التربوية في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم تقديم وإدخال التجديدات التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرقاً ووسائل وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف النهيئة والإعداد الممبق للأدوار الجيدة والمهام المنتظرة لها.

ولقد اقترح جليكمان ١٩٨١ نموذجاً مقيداً للقيادة والإشراف التربوى أطلق عليه (الإشراف التطويري) والذي تم تصميمه بشكل خاص لكي يطبق في بيئة الإشراف التربوي على المهلمين من أجل تحسين عملية التعليم.

ويركز جليكمان على أنه لا يوجد أسلوب إشرافي موحد يمكن أن يصلح لكل المواقف والحاجات.

وأن الإشراف التطويرى هو أسلوب ناجح وفاعل في تلبية الحاجات المهنية للمعلمين في مستوياتهم النماثية المختلفة، كما يؤكد على أنه يترجب عليك كمشرف عند اختيارك للأسلوب الإشرافي المستخدم أن تطرح التساؤلين التاليين:

س١: ما هو الأسلوب الذي سينجح مع هذا الملم وفي هذا الموقف؟

س٢: كيف يمكن باستخدام هذا الأسلوب مقر المعلم وإثارته نحو مزيد من الإشراف والتطوير الذاتي؟

ويتطلب الإشراف التربوي أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات الإشرافية والتوجيهية، وقد يكون الإشراف الفريقي التعاوني بمفهومه الشامل والمتكامل أحد التقنيات المستخدمة لإعداد الكوادر التربوية لأدوارهم المستنبلية وإكسابهم القدرة على التكيف والمرونة اللازمة لمتابعة التدريب والتطوير والتعلم المستمر.

ومن الأهداف الرئيسية للإشراف التطويري مساعدة أفراد الفئة المستهدفة على التدريب والتعلم الذاتي والتعاوني، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتي والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الملائمة لتابيتها وتحقيق النمو المهنى المستمر. وبعمل الاشراف التطويري على شحد القدرات الإبداعية لدى المشرفين

ويعمل الإشراف التطويري على شحة القدرات الإبداعية لدى المشرفين التربويين وتوفر ما يماثلها لدى أفراد الفئات المستهدفة.

عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية:

يوجد بعض التقنيات الإشرافية الإبداعية والتي يمكن للمشرف التربوي استغدامها هي مجال عمله الإشرافي مما يحقق مزيداً من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية ومن أهم هذه التقنيات هي:

١- استِمُرامِ التعليم المصفر في الإشراف التربوي:

بدأت فكرة التعليم المسغر كأسلوب تدريبي حديث في جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت مجموعة من الأساتذة بتطويره بهدف تحسين المهارات التعليمية للطلبة الملمين. ويعرف التعليم المعفر بأنه مفهوم تدريبى مستحدث للتطوير الهنى للمعلمين يعتمد على الاستخدام المنطقى الهادف لموقف تعليمى فعلى لكنه مبسط من حيث عدد التلاميذ ومدة الدرس والمهارات المستخدمة فيه حيث يركز المعلم على مهارات تعليمية واحدة ويحصل على تفذية راجعة فورية تساعد على تقويم أدائه بقصد تطويرها.

ويمكن للمعلم أن يحصل على التفئية الراجعة المتعلقة بأدائه من مصادر عدة أهمما:

المشرف والزملاء والتلاميذ الذين شاهنوا الدرس المسفر الذي نفذه المعلم، هذا بالإضافة إلى الشريط التلفازي الذي يكون عوداً للمعلم على رؤية فقه.

ويستطيع المشرف التربوى استخدام أسلوب التعليم المسفر كاداة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية، وأساليب وسائل التعليم الحديثة، حيث أثبت هذا الأسلوب نجاحه في برامج التدريب أثناء الخدمة العامة مثلما حقق جدواه في برامج التدريب قبل الخدمة، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية إبداعية في ميدان الإشراف التربوي وذلك من خلال المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي والمشاهدة الصفية وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير مهاراته التدريسية كما يودى انخفاض عند الطلبة وقصر المدة الزمنية للحصة الدراسية إلى تقليل الضغط النفسي المفروض على المعلم أثناء أدائه للدرس.

ويمكن للمشرف من خلال استخدام تقنية التعليم المسفر أن يعمل على تحسين وتطوير العديد من المهارات والكفايات التعليمية لدى ومنها:

- ١- مهارة التهيئة الحافزة للدرس.
- ٢- استخدام الإطار الرجعي المناسب

- ٣- القلق وتنويع المثيرات.
- الحصول على التفذية الراجعة.
 - **0- التعزيز.**
 - ٦- ضبط المشاركة.
 - ٧- التكرار المغطط،
 - ٨- التوضيح.
 - إلطارقة في طرح الأسئلة.
 - ۱۰ التواصل
 - ١١- مهارة المحاضرة.

٣- استخدام الفيديو كتقنية إشرافية:

يحقق استخدام الفيديو كتقنية إشرافية إبداعية في نموذج الإشراف الاكلينيكي ويكافة مراحله مزايا عديدة للعملية الإشرافية يمكن إيضاحها على النحو التالي:

- ا- يقلل من الاعتماد على ذاتية المشرف وذاكرته خلال مراحل العملية الإشرافية.
- ٢- يقدم تسجيلاً دائماً يمكن للمشرف والمعلم مشاهدته عند الرغبة في ذلك.
- ٣- يتيع المجال لتحليل بعدين مهمين من أبعاد العملية "التعليمية" التعلمية"
 وهما الاتصال اللفظى والاتصال غير اللفظى وذلك توخياً للفائدة التربوية.
- 3- كما يوفر إطاراً مرجعياً عاماً للمراجعة والتركيز على السلوك الفعلى
 للمشرف والملم.

ويتوجب على المشرف التربوى عند استخدامه الفيديو لتسجيل التعليم الصفى أو التعليم المسفر أن يعمل على توظيفه بكفاية وفاعلية بخدمة العملية الإشراهية وإثراثها، وذلك من خلال عدة إجراءات أهمها:

- أن يتجاوب مع أسئلة الملمين واستقساراتهم المتعلقة بأهداف وآلية استخدام الفيديو في العملية الإشرافية.
- أن يساعد الملم على إدراك أن استخدام الفيديو لا يضمن تطويراً فورياً للسلوك التعليمي.
- ٣- أن يعمل على تدريب المعلمين والطلبة على استخدام الفيديو في الفرقة المسفية والاعتباد على وجوده وإطلاعهم على البدف الرئيسي لاستخدامه الا وهو تحسين المملية التعليمية وبحث وتحليل بعض المظاهر السلوكية التي تؤثر عليهما مثل مهارات التعزيز وأسلوب الأسئلة.
- 3- أن ينبه المعلمين إلى أهمية إعداد الترتيبات المناسبة في البيئة الصفية بهدف تهيئة الظروف المالائمة لنجاح عملية تسجيل الحصة الصفية بواسطة الفيديو. كما يردى توافر مكتبة فيديو تحتوى على الأشرطة التعليمية التي تعنى ببرامج النمو المهنى إلى تعزيز دور المشرف التربوى ومساعدته في إطلاع المعلم على نماذج تعليمية ومهارات تدريسية معينة يمكن أن يستخدمها لتحسين سلوكة التعليمي.

إن الاستخدام المنظم والمبدع للفيديو في الإشراف الصفى سيودى حتماً إلى تحسين الممارسات الإشرافية والتى ستقود بدورها إلى تعليم أكثر يؤدى في المحصلة النهائية إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة ونتمية اتجاهات ومواقف إيجابية لديهم نحو عمليتى التعليم والتعلم.

٣- استخدام التحريب على المساسية كتقدية إبداعية في العملية الإشرافية:

من شروط التفاعل الإيجابي البناء بين الشرف والملم في أسلوب الإشراف الاكلينيكي أن يكون المشرف قادراً على الإحساس بالآخرين، ووضع نفسه مكانهم في معاولة لفهم أسلوب تفكيرهم وحقيقة مشاعرهم

وطبيعة إدراكهم الوقف ما وكهفية تصرفهم حيال هذا اللوقف، وهذه القدرة أو الهارة تحتاج إلى تنمية وتدريب خاص لزيادة إحساس المشرف التريوى بالمعلمين ومحاولة إدراك المواقف المختلفة من خلال وجهات نظرهم، فالمشرف يحتاج إلى تطوير إحساسه بالمعلمين لكى يصبح قادراً على تخطيعا وتنظيم ممارسته الإشرافية في ضوء ردود أفعالهم، وأن ينظر إلى نفسه ويدركها كما ينظر المامون إليه ويدركون سلوكه وهذا شرط أساسى لنجاح برنامجه الإشرافي.

والهدف الأساسى من هذه التقنية الإشرافية هو أن تكون قادراً على رؤية أثر سلوكه كمشرف على المعلمين الذين تتفاعل معهم بحيث تودى هذه الرؤية إلى تقديم تفذية راجعة مناسبة تعمل على تغيير سلوكك وممارساتك الإشرافية نحو الأفضل فالتدريب على الحساسية هو باختصار القدرة على أن تقرآ في عيون الآخرين آثار تصرفاتك عليهم سلباً أو إيجاباً.

٤- استخدام نافذة جوهاري كتقنية إشرافية إبداعية:

تتالف ناهذة جوهارى كنموذج إشراهى من أربعة أجزاء يحدد كل منهما نوع ومدى معرفة الإنسان بنفسه وبالآخرين، وعن طريق الاتصال الهادف بالآخرين يستطيع الفرد أن يتمى معرفته بهم بعد أن يتمى معرفته بنفسه أولاً.

> الشكل التالي يوضح نموذج جوهاري. ما لا يعرفه المشرف ما يعرفه المشرف

عن الملم عن الملم المنطقة المامة المنطقة المامة المنطقة المامة المنطقة المامة المنطقة المطلقة المنطقة المنطقة

ما يمريغه الملم عن نفسه ما لا يمريغه الملم عن نفسه

٣

ويهدف هذا النموذج إلى تعميق وتوسيع وزيادة المرفة بالنفس والآخرين وتضيق دائرة الجهل أي جهل الإنسان ينفسه وغيره.

وعند تطبيق نموذج جوهارى على واقع العملية الإشرافية والملاقة بين المشرف والمعلم في ضوء الإشراف الاكلينيكي فإنه يتوجب على المشرف التروي وبخاصة في بداية علاقته الإشرافية مع الملمين وعندما يكون ما يعرفه عنه وبعرفونه عنه بسلوك المعلمين أن يعمل زيادة معرفته بسلوك المعلمين من جهة ، وتوضيح نفسه أمامهم بشكل جيد من جهة أخرى ويمكن أن يحقق ذلك من خلال:

- بناء علاقة إيجابية تعاونية تعتمد على الثقة والفهم المتبادل بينه وبين المعلمين
 والاجتماع بهم وتوضيح نفسه وفلسفته الإشرافية لهم.
- القيام بجميع البيانات الأولية اللازمة عن المعلم والمؤثرة على سلوكه مثل
 الخبرة والمؤهل الأكاديمي، المستوى الاقتصادى الاجتماعي، القيم
 والاتجاهات التربوية والمهنية والطموحات والتطلمات المستقبلية والاحتفاظ بذلك كله في ملف خاص لكل معلم.
- قيام المشرف بإشعار المعلمين بمدى ثقته بهم واحترامه ثهم، وتقديره لأهمية
 دورهم ومساهمتهم فى التخطيط للعملية الإشرافية والاستماع لمقترحاتهم
 وآرائهم وقضاياهم ومشاكلهم.

٥- استغدام الكمبيوتر كتقنية الإشرافية:

يؤدى استخدام الكمبيوتر (الحاسوب) كتفنية حديثة إلى تنمية عناصر الإبداع التربوي في العملية الإشرافية وذلك من خلال تقليص الأعمال الكتابية والورقية المفروضة على المشرف، وزيادة السرعة هي الانجاز والأداء وارتفاع درجة الموضوعية فيما يتعلق بالملومات والبيانات التي يتم جمعها ، هذا بالإضافة التي تغير أنماط تبادل المعلومات بين المشرف والملمين وإثارة دافعية الملمين من خلال

إشعارهم بإمكانية مشاركتهم تقويم دروسهم ويشاء استراتيجيات إيجابية لتحسين سلوكهم التعليمي في جو تسوده روح الزمالة والتعاون البناء.

إن استخدام المشرف التربوى للكمبيوتر في العملية الإشرافية بمكن أن يساعد في بناء عناصر الإشراف في كافة مراحله، ففي الاجتماع القبلي الذي يسبق الملاحظة الصفية يقوم المشرف والملم معاً بوضع الإطار التنظيمي المام لعملية الملاحظة وذلك بوضع مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بأهداف الدرس واستعدادات الطلاب والخملة الدراسية واستراتيجيات التعليم.

واثناء عملية الملاحظة يقوم المشرف باستخدام الحكمبيوتر في تسجيل المقرات المتعلقة بسلوك المعلم والتلاميذ ضمن خانات معددة توضح الوقت المستغرق في كل خطوة، ويقوم المشرف والمعلم بعد ذلك بالاطلاع مع على سجل الملاحظة المدون والتعرف على محتوياته وتصنيف الفقرات في ضوء عناصر العملية التعليمية وتحليل البيانات في ضوء ذلك ومن ثم تحديد ما إذا كان الدرس قد حقق أهدافه الموضوعة مسبقاً أم لا، ووضع النتائج النهائية وتطوير التوصيات والمقترحات الهادفة لتحسين السلوك التعليمي وصياغة الخطة التنفيذية الخرارة نتحقيق ذلك.

- محيزات استخدام الكمبيوتر في العملية الإشرافية:

من مميزات استخدام الكمبيوتر في العملية الإشرافية أنه يتبح فرصة أكبر للمعلمين لكي يساهموا بإيجابية في تحسين سلوكهم التعليمي الصفي وذلك من خلال مناقشتهم للبيانات المتعلقة بالملاحظات الصفية، وإبداء الرأي في معتويات التقرير النهائي وما ينبثق عنه من توصيات، حيث تصبح مهمة تحسين نوعية التعليم مهمة جماعية تعاونية.

الفصل الثانى مفهوم وأهداف الإشراف التريوي

مقدمة .

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي .

ثانياً: مراحل تطور الإشراف التربوي.

ثالثاً: أهداف الإشراف التربوي.

رابعاً: مبادئ الإشراف التربوي.

خامساً: أهمية الإشراف التربوي.

سادساً: خصائص الإشراف التربوي.

سابماً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوي .

النصل الثانى مفهوم وأهداف الإشراف التربوي

مقدمة :

يمتبر الإشراف التربوى واحداً من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتعلويره، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة، مما يزيد من كفاءة العائد التربوي، وتحقيق الأصداف العامة للنظام التعليمي، وتدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوي عملية مستمرة ومتكاملة، ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التى تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء في القضايا التي تفرضها طبيعة للعمل التربوي.

والإشراف التربوى الفعال هو المعلية الأكثر التصافأ بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى أثراً هى تطوير كفاياتهم الأداثية التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وهى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجيتها، ولكى يحقق الإشراف التربوي المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغى أن يكون شاملاً هى أعداهه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً ويناثياً تطويرياً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسمى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

والإشراف التربوى جزء من العملية التربوية، شأنه شأن بقية عناصر النظم التربوية الأخرى، يواجه الكثير من الموقات والمشكلات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه في تطوير عملية التدريس وتحسينها، وقد تم تطوير العملية التعليمية بكاملها وتحسينها.

أولاً : مفهوم الإشراف التربوى:

يبعوف الإشواف المتوبوي بأنه هو العملية الأكثر التصافاً بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى الراً هى تطوير كفاياتهم الأداثية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم وهى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجيتها.

كما يهوف أيضاً الإشراف التربوي بانه تثنيف وإثارة وتوجيه الملمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة مقالة في المجتمع الذي يميشون فيه.

ويقعد أيضاً بالإشراف التربوي بانه عمليات التماون بين الشرف التربوي والملم حول عملية التدريس بقصد رقع مستوى الأداء وجمله منتجاً ومحبباً لدى الملم والمتعلم.

ويعرف الشراف التربيق ايضاً على أنه الجهد الذى يبذل بهدف إثارة المتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد و أعضاء فى جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة فى مجتمع ديمقراطى يعيشون فيه.

وقد عرف بوردهان Boardman الإشراف التربوي بأنه الجهد الذي يبدل بهدف إثارة اهتمام الملمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكاعضاء في جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم، وأداء أعمائهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمو مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد عرف كارتر جود Good الإشراف التربوى فى قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التى يبذلها القائمون على آمر التعليم، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم.

ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهنى واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما يمرف كيمبال وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوي بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم، وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

ويت ضح من هذه التعريفات الثلاثة أن الإشراف الترسوى يتصف بالخصائص التالية:

- ١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجعة الواعية.
- ٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكى ينموا مهنياً.
 - ٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
- إحاط ببيثة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في
 الحياة الاجتماعية.
 - ٥- يقوم على الفكر والمارسة الديمقراطية.
- يتصل بعملية التقويم، تقويم التلميذ وتقويم المعلم، وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.
- ٧- يشمل كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإدارى ومنهج
 وغير ذلك.

كما يمرف الإشراف التربوي بأنه عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين الملمين بقصد تحسين أدائهم، بهدف تحسين تعليم التلاميذ ويتضمن

تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم، وتعديل المناهج أو إعادة تشكيل البيئة التعليمية، وهذه الرابطة المعقدة بين هؤلاء المعلمين والتي تعرف بالاتصال الإشرافي لا تشكلها علاقة واحدة بل جملة من الملاقات التي تسير جنباً إلى جنب.

كما يقصد بالإشراف التربوى وهو تلك الجهود الدائمة والمنظمة التى
ترمى إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تتمية ذاته، هذه التتمية التى
تتحقق بعملية الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف
التربوية المطلوية وهناك من يرى أن الإشراف التربوي هو عبارة عن الأسلوب الذي
يقوم من خلاله أحد الأهراد وهو المشرف التربوي بالعمل على توفير البيئة
التنظيمية والمهنية والأكاديمية التى تشجع المدرسين والموظفين على تحقيق الأهداف
الأهداف التربوية والأكاديمية للمدرسة بجانب العمل على تحقيق الأهداف
الشخصية والاهتمامات الفردية الخاصة بهم.

لهذا فإن الإشراف التربوى عبارة عن بعض الفعاليات الموجهة لتحقيق الأهداف المتمثلة في الوصول إلى مستوى راقى من الأداء الأكاديمي للمدرسين وتطوير أسالهب الاتصال المدرسي الذي ينظم المجتمع التعلمي وحل المشكلات التي تعوق تحقيق كل الأهداف، ولهذا تسند إلى المشرف التربوي مهمة تقديم تقارير تقييم المدرسين والموظفين والتي تساعد المدرسة على اتخاذ السبل اللازمة لتطوير نقاط الضعف في الأداء وتقوية نقاط القوة والحفاظ عليها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوى بأنه هو عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى الموقف التعليمي التعلمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم. كما عرف أيضاً الإشراف التربوى بأنه السلوك المسمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة أو المنظمة التي تؤثر مباشرة على سلوك الملم والمنفذ بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه، وتحقق أهداف هذه المؤسسة أو المنظمة.

ومن التعريفات الحديثة للإشراف التربوى بانه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها، لتحقيق هرص تعلم مناسبة للطلاب وهرص نمو مناسبة لسائر الأطراف.

ويتضع من هذا التمريف أن الإشراف التربوى عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها:

- 1- Ilaha
- ٧- المتعلم
- ٣- المنهاج
- 4— الكتاب المدرسي
- ٥- البيئة والتسهيلات المدرسية.

وتستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه المناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوى التي هي هي حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

ثانياً : مراحل تطوير الإشراف التربوي :

لقد مر الإشراف التربوى بتطورات كثيرة ارتبطت بمدة عوامل منها التغير في مفهوم التربية وتقدم البحوث التربوية والإيمان بالفلسفة التجربيية والاجتماعية السائدة في المجتمع وهذه العوامل لم تنشأ منعزلة عن بمضها ولا ويمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة توثر مجتمعة في التربية بصفة

عامة والإشراف بصفة خاصة وأدى التفاعل فيما بينها إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي.

وقد مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، أخذ في كل مرحلة منها شكلاً خاصاً ويمكن أن تلخص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

١- مرحلة الإشراف كتفتيش:

قد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أواثل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية عندما شكلت تجان من المواطنين في بوسطن عام الولايات المتحدة الأمريكية عندما شكلت تجان من المواطنين وتحصيل المدارة المدارس بفرض التفتيش على المبلى والمدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ وشمل التفتيش على المعلمين بمد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم وتطورت هذه العملية التفتيشية باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فتهة بعد ذلك كمدير المدرسة.

وفي مصر ظهر التفتيش مع نشأة نظام التعليم في عهد محمد على، ويخاصة مع إنشاء مدارس المبتديان وهي المدارس الابتدائية التي تحدد هدفها أساساً في تحضير التلاميذ وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز وهي المدارس الثانوية، وكان محمد على يهتم بالتقارير التي كان يكتبها إليه المفتشون والتي كانت تضم كل صفيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية باعتبارها المدارس المنشأة بالأقاليم ثم صدرت لاتحة التفتيش في عام ١٨٨٣ وجاء في صدر هذه اللائحة أن المفتشين هم أعين ناظر وزير المارف يبصر بهم أحوال المدرسين، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام إتباع البروجرامات وانتظام المدير وأحوال النظار والملمين والتعلمين مادة ومهني.

كان فحوى التفتيش مراقبة العملية التعليمية بكافة مكوناتها والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لمقاب المغمل.

وكانت أداة التفتيش ووسيلة أسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حال المدرسة فى وصفها الطبيمى، ومن ثم كان حضور الحمس أو الاستماع إلى شرح المعلم والقائه وقعص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يفالى فى تلمس عيوب المعلم والمدرسة وتسجيل الأخطاء والإبلاغ عنها رسمياً.

وفى إطار هذه العملية وهذا المفهوم ضاعت العلاقات الإنسانية إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين بالمدارس .

ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه ذلك أن الرغبة في تحسين أداء الملم دفعت بعض المنتشين إلى إجبار المعلمين على تنفيذ أوامرهم باعتبار أن هذا الأسلوب سيودي إلى تطوير التعليم والمعلمين.

ويذلك كانت عملية التغنيش والأسلوب الذي تتم به والفلسفة التي تتف خافها تقوم على مراقبة العملية التعليمية بكل مكوناتها والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة وكانت ممارسة التغنيش والمفتشين تقوم على استخدام المعلمة والزيارات المفاجئة وحضور الحصص والاستماع إلى شرح المعلم وامتحان التلاميذ وتصير الأخطاء واتخاذ القرارات بحق المخالفين وفي إطار هذه العملية وهذا المفهوم كانت النظرة إلى التغنيش والمفتشين نظرة بملؤها الخوف والرهبة التي خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين المعلمين وسائر المعلمين بالمدرسة وباستقراء أدبيات التغنيش باعتباره أحد أساليب الإشراف التربوي نجد أن هذا الأسلوب يعتمد على الفطرة والرغبة الشخصية للمشرف وليس على الموفة العلم من وجهة نظر المشرف إما كفء أو غير كفء ويرتبط هذا الأسلوب الإشرافي بالنمط البيروقراطي في الإشراف، حيث يكون المشرف مجرد مفتش الإشرافي ما صطياد الأخطاء والمعاقبة عليها دون الرغبة في تقديم أي مساعدة يحول اصطياد الأخطاء والمعاقبة عليها دون الرغبة في تقديم أي مساعدة

للمدرس لتصحيحها، ولكن فشل هذا الأسلوب في تحقيق الأهداف المنشودة وخصوصاً بناء علاقات جيدة بين المشرف والمدرس.

٢- مرحلة الإشراف كتدريب وتوجيه:

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه لكن هذه المرحلة ما تزال تمكس مفهوم يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها ، وأنها هى التى تقرر الوصفة الإصلاحية من أساليب وطرق ومواد.

وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات وبخاصة حاجات المعلمين كاساس لتحسين برامج التعليم لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي ومشاركة المعلمين وتدريبهم على القيادة بالاهتمام اللازم.

وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم الترجيه وحددته في نقاط، منها:

- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
- إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد
 الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.
 - ٣- حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية واقتراح حلول لها.
 - 1- نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
- وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفي ضوء ذلك فإن وظيفة الموجه والموجه الأول قد تضمنت القيام بالواجبات التالية:
 - الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
 - ب- التوجيه والإرشاد والتقويم ومتابعة مستويات الكفاية لبيئات التدريس.
- ج- عقد موتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.

د- القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقويمها.

هـ تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.

واصبح ينظر إلى مفهوم الإشراف التربوى في هذه المرحلة على أنه عملية إنسانية تهدف إلى تقديم المساعدة والنصح والإرشاد للمعلم وتحسين عمله وتتميته مهنياً من خلال الزيارات الصيفية التي يقوم بها المشرف والمقابلات والاجتماعات التي يعقدها مع المعلمين.

ويقوم المشرف التربوي من خلال هذا المفهوم بتقديم المساعدة اللازمة للمعلمين وإعطائهم التوجيهات التي تعينهم على النجاح في الوفاء بمتطلبات مهنة التدريس.

ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل إلا أن أسلوب الإملاء ما يزال هو المسيطر وما يزال دور من يوجهون غائباً إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوي في مصر يقف تقريباً عند هذه المرحلة.

٣- الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة:

وقد ساعد تطور الإشراف على هذا النحو عددة أمور عديدة من أهمها:

- الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وإنها
نظام اجتماعي ديمقراطي، فالتربية بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية
تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي صار لذلك
حزماً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.

ب- الاعتراف بأن التغيير مبدأ كونى يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم
 الاجتماعى وارتبط بذلك أن التغيير التربوى في المناهج والإدارة والتمويل
 وطرق التدريب وغير ذلك، لم يعد فقط شيئاً أساسياً، إنه أمر مرغوب فيه.
 ج- الاعتراف بأن الإشراف التربوى عملية اجتماعية أنه يرتبط بالديمقراطية
 والتعاونية ومن هنا صار ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعي، وجماعية صنم

القرار والهجوم الجمعى على الشكلة أى مشكلة يحلها والتعاون بين جميع الهيثات ذات الصلة بالطفل رعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.

- د- إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوى تتمثل في القيادة، القيادة داخل الجماعة، ولذا فإن المشرف التربوي ينبغي أن تكون لديه مهارات القيادة ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية ومهارات إرشاد الجماعة.
- هـ التسليم بأن تحسين الموامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل المدرسة الابتدائية وخارجها، ومن هنا صار حتمياً الاهتمام بالإشراف التربوي كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم، والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.

إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإدارى ومشرف، وغير ذلك من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوى ويتحقق ذلك بمشاركتهم في عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتي أمامهم وخلق مناخ للعلاقات أساسه الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة.

ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط بعملية التربية وعملية الإدارة مماً، إنه استخدام للمنهج العلمى ونتاثج العلمى المرادية في الإشراف التربوي.

ثالثاً : أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي بمفهومه الحديث بصفة عامة إلى تحسين العملية التمليمية وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الأساسي يسعى الإشراف التربوي العملية التمامي المقبق بعض الأهداف الفرعية التي هي أقرب ما تكون إلى وسائل يتخذها المشرف التربوي ليصل إلى تحقيق الهدف الأساسي، وهذه الأهداف الفرعية يجب أن تنال قسطاً متقارباً من اهتمام المشرف الذي يعود إليه وحدة حق التقدير لما يجب أن يركز عليه من أهداف.

ويرى أدمو أودكى أن هدف الإشراف التربوى هو تحسين عملية التمام والتعليم ويضيف الشدى أن من أهداف العملية الإشرافية تحقيق ضمان والتعليم ويضيف الشدى أن من أهداف العملية الإشرافية، وتعلور بيشات مناسبة للتعليم والتعلم كطرق التدريس والجو النفسى والاجتماعى والمادى والجهود التربوية المختلفة ومن الأهداف التى ذكرها معمد حامد الأفندى للإشراف التربوى ما يلى:

- أ- مساعدة المدرس على أن يدرك مشكلات النشئ ومتطلباتهم وحاجاتهم وأن
 يبذل كل ما في جهده لكي يحتق لم إشباعاً لتلك الحاجات.
- ب- العمل على بناء قاعدة خلقية تحكم سلوكيات المطمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم، يعملون بروح الفريق الواحد وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشتركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.
 - ج- الأخذ بيد المعلم الجديد وترغيبه هي مهنته وزيادة انتماثه لمدرسته وعمله.
- د- مساعدة الملمين على تشخيص المشكلات والصمويات التي يلقونها ،
 والتعاون معهم لمواجهة تلك المشكلات ورسم الخطط للتفلب عليها.

- الساهمة في إبراز الجهود التي تؤديها المدرسة للمجتمع المحلى والبيئة
 المحيطة بها وجعلهم يدركون ما تواجهه المدرسة من صمويات والمساهمة
 في توفير الحلول التي قد تؤدي للتغلب على تلك الصمويات.
- هذا بالإضافة إلى حفز الهم لدى المعلمين وترغيبهم في مهنتهم والعمل على ربط المواد الدراسية بعضها ببعض ومن هذه الأهداف أيضاً:
- العمل على بناء قاعدة أخلاقية تحكم سلوكيات الملمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشتركة بين جميم أفراد تلك الجماعة.
- ٧- مساعدة المعلم على النمو المهنى والوظيفى وتحسين مستوى ادائه وهى الناحية الخلاقة والابتكارية في مهنة التعليم ومن ناحية أخرى التأكد من أن العملية التربوية تسير بانتظام وفق المناهج والتعليمات واللوائح التي تقررها وزارة التربية والتعليم.
- ٣- السعى إلى التأهيل العلمى للممارسات التربوية الجارية وأن توضع موضع الاختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمى ومن ثم البحث والدراسة للكشف عن البداثل الجديدة للممارسات التربوية بهدف تطويرها وتغييرها بصورة مستمرة وعلى أساس علمي.
- 3- مساعدة الملمين على التفريق بين الأهداف والوسائل ومساعدتهم على رسم صورة واضحة للأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها، وإلى تمكين الملم من رؤية مادته الدراسية في وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية وانسجامه مع جميع جوانب المنهج الدراسي.
- المواثمة بين الكم والكيف بحيث لا يكون الكم على حساب الحكيف
 في مجتمع يتطلع بأن يمكون له مكان في عالم متقدم جواز سفره للوصول
 إلى التقدم هو التعليم الجيد.

- ١٣- المساعدة في تطوير جميع وسائل التعليم من طرق التدريس ووسائل تعليمية وإدارة الـصف الدراسي، وتطـوير الـدروس وتقـديم دروس نموذجية، والمساعدة في صياغة الاختبارات والأسئلة الصفية وإجراء البحوث الميدانية لتقصى المشحكلات التربية.
- ٧- الإسهام في تحديد مشكلات التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتهاجاتهم ومساعدة المعلم في إشباعها ويذل الجهود من أجل إيجاد الحلول والبدائل التي تسهم في تخمل المشكلات المنهجية والمهنية.
- بناء علاقات إيجابية بناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام في التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها وذلك لعمل علاقات إيجابية وناجحة مع المشرفين المسئولين والمجتمع الخارجي.
- اساعدة القائمين بالعمل في المؤسسة على أداء عملهم على الوجه الأكمل
 حتى تتحقق الأغراض التي أنشئت من أجلها المؤسسة المدرسة عن طريق توفير الخدمات إلى الأفراد المنضمين إليها.
- ۱۰ متابعة وإدارة وتوجهه عملهات التفهير هى المؤسسات وتحقيقها للآشار المرجوة مع إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً وفتياً ومالياً ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- إدراك المشكلات الخاصة بالطلاب وطرح البدائل ويذل الجهد والمساهمة
 في حلها ومساعدة المعلمين في وضع البرامج والأساليب المتعلقة بالأنشطة
 التي تشيع حاجات وميول واستعدادات التلاميذ.
- ۱۲ يسهم الإشراف التربوى في تفعيل الثقافة التنظيمية والإدارية للمدرسة لأنه يساعد على إبراز الموارد وتوفيرها أمام كل فرد داخل المدرسة ، كما يؤكد على ضرورة توافر رؤية مدرسية موحدة حول الإشراف ومدى جدواه في العملية التعليمية للمدرسة وتأسيساً على ما سبق فإن أهداف

الإشراف التربوى تركز فى المقام الأول على تحسين وتطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها وعناصرها من مشرفين ومعلمين ومديرين وتلاميد وساثر الماملين فى الحقل التعليمي، وأفراد المجتمع المحلى، كما أنها تتعلق بتطوير المنهج الدراسي والوسائل التعليمية والأنشطة المدرسية وكذلك تحسين وترشيد استفلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لخدمة مصالح النظام التعليمي، والعمل على إقامة علاقات إنسانية متبادلة بين جميع الماملين في هذا النظام وتشجيع البحث والتجريب والابتكار والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات التربوية ومما مبيق نستنج أن الإشراف التربوي يتضمن:

- ان المشرف التربوي يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده وإعداد الظروف المناسبة
 لنموه المهني ونمو التلاميذ في الاتجاهات السليمة.
- أن كلا من المشرف التربوي والمعلم زميلان هي المهنة يتماونان هي العمل
 لتحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى التعليم والتحصيل الأكاديمي
 للتلاميذ.
- ٣- مهمة المشرف هي معاونة المعلم على فهم وتحقيق أهداف التعليم وتختلف بتعريف التربويين للإشراف التربوي، وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظراتهم إليه وفهمهم وإلمامهم بجوانيه.

وبالنظر إلى الأهداف السابقة للإشراف التربوى نجدها قد تخطت ما كان يهدف إلى التقتيش من تركيز على تصيد الأخطاء للمعلم وآهداف التوجيه والتى كانت تركز بشكل كبير على أداء المعلم، حيث جاءت تلك الأهداف الإشرافية شاملة لجميح جوانب العملية التعليمية، يل تخطيت أسوار العمل المدرسي لتمتد العملية التعليمية وتتلاحم مع المجتمع للحلي للمدرسة، مستمينة بالأساليب القيادية ، وخاصة أسلوب العلاقات الإنسانية الذي يقصل العمل المدرس ويجعله بحقق أهدافه.

رابعاً : مبادئ الإشراف التربوي :

إنه من المفاهيم التربوية الحديثة للإشراف التربوي إنه عملية الاتمنال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لمناثر الأطراف.

ونجد أن من خلال هذا التعريف للإشراف التربوى أن الإشراف التربوى عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم والمتعلم والمناهج والكتباب المدرسي والبيشة والتسهيلات المدرسية كما تستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوى التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال أه تقاعل.

وبناء على ذلك توجد عدة مبادئ يرتكز عليها أسلوب الإشراف التربوى كمملية اتصال وتفاعل يستند إليها والتي من أهمها ما يلي:

- الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوي
 مككل.
- ۲- تغییر اتجاهات المطمین نحو الإشراف التربوی ضرورة لتطویر أی برنامج إشرافی.
- ٣- الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة الملم المأرسة الإشراف الذاتي.
- ٤- تطوير الإشراف التربوى يتم من خلال تنظيمه وزيادة فماليته ولا يتم عن مدريق تكثيفه والإكتثار منه.
 - ٥- يستند الأشراف التربوي إلى مفهوم التعلم كتفير في السلوك.

- ٦- زيادة سلطة المشرف التربوى لا تؤدى بالضرورة إلى زيادة فماليته.
- الإشراف التشاركي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف
 يعمل مع المعلمين ولا يعمل من أجلهم.
- ٨- لكل موقف إشرافي متطلبات معينة فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر
 نجاحاً من غيره.
- ٩- يهتم المشرف التربوي بحاجات العاملين كم يهتم بحاجات العمل، مما يشر
 دواقع الملمين للمشاركة الإيجابية.
- ١٠- الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.
- الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للتعلم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمي.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك مهادئ تحكم الملاقة بين المشرف التربوي والمعلمين ولمل أهم تلك المبادئ هي كالتالي:

- ١٠ تقدير المشرف التربوي لما بيذله الملمون من جهود وما يجيدون من أعمال.
- ٢- على المشرف التربوي أن يعتبر نفسه مسئولاً عن الأخطاء المامة ومجبراً بالدفاع عن كل معلم وحمايته.
- على المشرف التربوي أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع
 حاجاتهم الأساسية.
- 4- يجب أن تكون أساسية المشرف التربوى في التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التنبذيد
- أن يتسم اتصال الشرف التربوي بالملمين بالوضوح والدقة والموضوعية
 والفهم العميق المتبادل.

- ٦- أن يراعى المشرف التربوى عدم التمالى على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهنى بعيداً عن الأمور الشخصية.
- ٧- على المشرف التربوي أن يعمل باستمرار على تقوية أوامر العلاقة المهنية
 والاجتماعية بينه وبين الملمين من جهة وبين الملمين أنفسهم من جهة أخرى.
- ٨- يجب أن يبذل المشرف التربوى أقصى ما يمكن من الجهد الساعدة المعلمين
 فى التغلب على الصعوبات التى تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص
 بين المعلمين.
- أن يعمل على تتمية قدرات الملمين على التفاعل مع تلاميذهم، وعلى حسن إدارة المنف وقل الأسس التربوية السليمة.
- ١٠ مساعدة المعلمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس
 الحديثة بشكل فعال.
- ١١- دراسة اللوائح التعليمية والتربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتتفيذها.
- ١٢ تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والطواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب في هذا المجال.

ويما أن الملاقة بين المشرف التربوي بالملم يجب أن تحكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع، لذا فإن من الضروري أن يدرك المشرف التربوي كشرة أعباء الملم ومهامه المتشابكة والتي قد تضعف من مستوي الأداء لديه والعمل على التقليل من تصاب المعلم في الدروس والتقليل من أعباء ليتمكن من تصميد مستوى الأداء لديه مهنها أو أكاديمياً.

خامساً : أهمية الإشراف التربوي :

قد أولت وزارة الممارف الإشراف التربوى أهمية بالفة وذلك من خلال ما أوردت له من أهداف جاءت واضحة وشاملة فى دليل المشرف التربوى الذى تصدره الإدارة العامة للإشراف التربوى والتي من أهمها:

- أ- رصد الواقع التربوى وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك
 شي التمامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
- ب- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى الماملين في المهدان التربوي
 وتنميتها.
- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية
 والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب، والكتب والمناهج وطرق
 التدريس والوسائل التعليمية.
- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين الماملين في حقل التربية والتمليم
 تمناعد على نقل الخيرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة الملاقات
 الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين العاملين في مختلف المواقع.
- و- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ
 العملية التعليمية في الميدان.
 - ز- تنفیذ الخطط التی تضعها وزارة المارف بصورة میدانیة.
- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- ط- إدارة وتوجيه عمليات التغير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل
 على تأهيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للآثار المرجود.

- د- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرية وفنياً ومادياً ومالياً ،
 حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعليم التلاميذ.
 - ل- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

سادساً : خصائص الإشراف التربوي :

يحتاج الإنسان مهما يكن سنه أو وظيفته إلى من يساعده ويرشده ويتومه ويأخذ بيده، وتلك حقيقة قد تلمسها بوضوح عند البعض وقد نرى البعض الأخر يتظاهر برغبته في الاستقلال وإظهار عدم الحاجة إلى معاونة القير نقول بتظاهر لأن هذا البعض في أعماقه يشعر بالحاجة إلى مثل هذا الإرشاد والتقويم والتحسين بل إنه يضم هذه الأمور جميعاً.

ولقد تعددت تعاريف الإشراف التربوى فقد عرفه كارتر جود 1907 في قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهنى، واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما عرف كيمبل وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوي بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

وعرف بوردمان Boardman الإشراف التربوى بأنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام الملمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء في

جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفعالية أكثر وتوجيه نمو التلاميد نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يميشون فيه.

وقد أوضحت هذه التعريفات للإشراف التربوي أن يتسم بالخصائص التالية:

- ١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.
- ٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكى ينمو مهنياً.
 - ٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
- 3- يحاط ببيثة ومجتمع ريما يهدف إليه من مساعدة المتملم على المشاركة في
 الحياة الاجتماعية.
 - ٥- يقوم على الفكر والمارسة الديمقراطية.
- يتصل بعملية التقويم تقويم التلميذ وتقويم الملم وتقويم الإدارة وتقويم العملة التعليمية.
- ٧- يشمل بناء على ما سبق كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم
 وناظر وإدارى ومنهج وغير ذلك.

ومن أجل هذا كله فقد رأى بيرتون وبروكز Brueckner أن الوظيفة الأساسية للإشراف التروى هي تقويم العوامل المؤثرة على التعلم والتعليم وتحسينها ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الأساسية:

- ا وجود فلسفة مقبولة وأهداف متفق عليه.
- ٢- تتمية عملية لتتفيذ برنامج تربوي بهدف إلى تحقيق هذه الأهداف.
 - ٣- وجود هيئة فنية وإدارية وتنظيم لتنفيذ البرنامج وتحسينه.

وإذا كان الإشراف بهذا المنى عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة جنبات نظامه، هإن المدرسة الابتدائية كمنظومة من أكثر منظومات التعليم بحاجة إلى الإشراف التربوى وتبدو أن هذه الحاجة حاجة المدرسة الابتدائية بجميع من خلالها وعملياتها ومخرجاتها إلى الإشراف التربوى لأسباب متعددة وخاصة بالعلم والمتعلم.

سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوي :

يتطلب الإشراف التربوي الشامل عدة خطوات إجراثية هي كالتالي:

أ – الغطوة النوعية:

وتتم فى الفترة ما بين عودة المدرسين من أجازتهم السنوية وبداية المام الدراسى وتتم فى الفترة ما بين عودة المدرسين من أجازتهم المدراف الدراسى وتتركز حول سماع وجهات نظر المدير والمعلمين، وتصريفهم التقويم الأداء الوظيفى، إذ يتبقى أن يكون ذلك من صلاحية مديرى المدارس.

ب – الغطوة التشغيمية:

وتنفذ هي بداية الشهر الأول من السنة الدراسية وتنصب على تشخيص واقع العمل الترودي إيجابياً وسلبياً.

ج- الغطوة العلاجية الأولو:

وتتم في الشهر الثاني من بداية السنة وتركز على علاج مواطن التطور الأكثر شيوعاً باستخدام الطريقة العلمية.

د-الغطوة التقويمية التجريبية:

وتتم قبل أسبوع من بداية الاختبارات النهائية للفصل الأول، ويتم فيها تقويم العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة تفطى مختلف أبعاد العملية التربوية.

د- المُطُولُ الْمَكُوبِيُّةُ الْثَانِيةُ:

وتنفذ هي الشهور الثلاثة من القصل الدراسي الثاني وتعمل على علاج

أوجه القصور الأقل شيوعاً بالإضافة إلى ضرورة التأكد من نجاح مواطن القصور الأكثر شيوعاً في المرحلة الملاجية الأولى.

و- الغطوة التقويمية النمائية:

ويتم فيها إدخال المعلومات التي تم جمعها من المرحلة التجريبية إلى الحاسوب وتحليلها والاستفادة منها على مستوى إدارات التعليم، بينما يتم إدخال المعلومات من التقويم النهائي إلى الحاسوب على مستوى الوزارة وتحليها واستخراج نتائجها وتفسيرها وتحديد مواطن القوة والضعف منها.

الفصل الثالث أنماط وأنواع الإشراف التربوى

مقدمة .

أولاً: مهام الإشراف التربوي.

ثانيا: أنماط الإشراف التربوي.

ثالثاً: أنواع الإشراف التربوي.

رابعاً: الإشراف التربوي والعملية التربوية.

خامساً: المنحني التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي.

سادساً: تحسين الإشراف التربوي.

سابعاً: مميزات الإشراف التربوي.

ثامناً: مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي.

الفصل الثالث أنماط وأنواع الإشراف التربوي

مقدمة :

إن الإشراف عملية تربوية تهدف إلى ملاحظة وقياس التدريس ثم التعرف على قيمته وتوجيهه لمزيد من الفاعلية والمسلاحية ، والإشراف كممارسة إدارية عامة قديم في التربية إلا أنه لم يظهر كعملية متخصصة مقتنة بهذا المفهوم إلا حديثاً خلال القرنين التاسع عشر والمشرين حيث يعرف أحياناً بالتوجيه وأحياناً بالتفتيش.

ومما لا شك فهه أن الإشراف التربوي عنصر فهادي هام في عملية التطوير والإصلاح وأكثر ما تكون أهميته في كونه حلقة الوصل بين مستوى التخطيط النظري والتطبيق والممارسة العملية، ولكي يكون الإشراف التربوي قادراً على القيام بدوره القيادي المهم لابد له من توافر الخطط والبرامج المناسبة إلى جانب العناصر المدركة لمورها والقادرة على إحداث التغير.

وإن الإشراف التربوي يهدف إلى مساعدة الملمين على أداء عملهم التربوي بكفاية وفاعلية عاليين، كما يشكل أيضاً الإشراف التربوي عملية تقويم مستمرة تهدف إلى مسائدة المعلم من خلال مناقشة القضايا الإيجابية والسلبية في عمله وتقديم الإرشاد المستمر بهدف الرفع من مستوى خبراته ومهاراته والعمل على زيادة فاعليته.

أولاً : مهام الإشراف التربوي :

تطور مفهوم الإشراف التربوي كثيراً فبعد أن كان مقصوراً على مساعدة المعلم لتطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف أصبح يعنى تطوراً للموقف التعليمى التعلمى بجميع جوانبه وعناصره أو إحداث التغيير في الموقف التعلمي بأكمله ولذا تتوعت وتعددت مهام الإشراف التربوي والتي يمكن إجمالها فيما يلى:

١ – تطوير الهنمج:

المنهج المدرسى الحديث هو جميع الخبرات التى يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة ويتوجيه منها سواء كان ذلك فى داخل المدرسة أم فى خارجها، ويمعنى أخر أصبح المنهج المدرسى هو حياة التلاميذ التى تواجهها المدرسة وتشرف عليها سواء فى داخل أبنية المدرسة أو فى خارجها، وهذا يدل على أن للخبرات فى المنهج المدرسى أبعاد ثلاثة مى:

- ١- الأهداف والمحتوى.
- الأسلوب الذي سوف يتبع في عملية التعليم والتعلم.
 - ٣- أسلوب التقويم.

إن تطوير المناهج وفق هذا المفهوم يمنى تطوير العملية التعليمية التعليمية التعليمية التعليمية التحكية بأكملها وهذا يحتم ألا تكون هذه المهمة للإشراف التربوى عملاً فردياً تعاونياً يتولى فيه المشرف التربوى مهمة القائد لهذه العملية التى اشترك فيها المعلمون والماء الأمور أحياناً ويتم ذلك من خلال المنوات الخاصة التى تعقد لهذا الفرض.

وأن دور الشرفين التربويين في هذا المجال يتلخص في دراسة المناهج بأبعادها المختلفة وتحديد طرق تطبيقها من خلال الندوات التي يعقدونها والتوصيات التي تتلخص عنها هذه الندوات والتي ترفع إلى مديرية المناهج لدراستها والأخذ بها.

٣ - تنظيم الموقف التعليمي التعلمي :

إن تنظيم الموقف التعليمى التعلمى يعطى فرصة أفضل لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من المنهج والمشرف التربوى له دور أساسى هي عملية التنظيم هذه؛ إذ بمكن أن يقدم المساعدة للمعلمين لوضح أسس لتصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة، إلى غير ذلك من الأسس، كذلك بمكن أن يقدم المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلام مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها وتوزيع عناصر معتوى المنهج على السنة الدراسية، فتدريس الصوم وصلاة التراويح في التربية الإسلامية مثلاً على السنة الدراسية، وكذلك تدريس الصح في وقت الحج مثل أخر على ذلك بالإضافة إلى الدراسية، وكذلك تدريس الحج في وقت الحج مثل أخر على ذلك بالإضافة إلى على تحسين الأمور المتعلقة بتنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمان صحة الطلاب كالإضافة والمقاعدة والمقاعد والتهوية وما إلى ذلك.

٣-اختيار المعلمين :

إن لجهاز الإشراف التربوى دوراً مهماً ويارزاً فى عملية اختيار الملمين حيث يتم اختيار الملم فى ضوء العمل الذى سيقوم به وفى إطار الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى سوف يعمل فيها وعلى أساس شخصيته وخبراته ومؤهلاته التربوية والأكاديمية ومهمة جهاز الإشراف التربوى هنا هى التنسيق بين جميع هذه المتغيرات، وتطوير المايير التى على أساسها تتم عملية الاختيار، هذا فى البلدان التى تمير على النظام اللامركزي فى إدارتها التعليمية إذ أن كل منطقة تعليمية فى هذه البلدان تخطط برامجها وتضع مناهجها وتختار معلميها وتبنى مدارسها وتمولها، أما فى البلدان التى تسير وفقاً للنظام المركزي

فى الإدارة التربوية كالأردن مثلاً فإن مسئولية تعيين الملمين هى من اختصاص الإدارة المركزية، وهى وزارة التربية والتعليم ولا يعنى هذا أن جهاز الإشراف الإدارة المركزية، وهى وزارة التربية والتعليم ولا يعنى هذا أن جهاز الإشراف التربوى يكون بعيداً عن ذلك بل هو الذي يعين مركز هؤلاء الملمين لأنه الجهاز القادر على تحديد احتياجات المدارس من المعلمين في المناطق التعليمية المختلفة، ولذا فهو يقوم بتوزيمهم بحيث يضمن سير العمل في الجهاز التعليمي على خير وجه بالإضافة إلى أنه يقوم بوضح المعلمين في الأصاكن التي تتناسب واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وتناسبهم اجتماعياً، كما أن جهاز الإشراف التربوى في كل منطقة هو الذي ينسب تنقلات المعلمين ويدرس احتياجات المدارس التي ضمن منطقته.

٤- توفير التسميلات التعليمية :

المقصود بالتسهيلات التعليمية المواد والأدوات المغتلفة التي يستخدمها المعلمون في عملهم مثل الكتب والطباشير والمواد العكيماوية وادوات المغتير والوسائل التعليمية التعلمية والمصورات الجغرافية والعلمية وأجهزة المرض المغتلفة والأثاث وأشكاله وأنواعه، ومن الطبيمي أن هذه المواد والأدوات تتفاوت من حيث نوعيتها وكلفتها وهنا ثاتي مهمة جهاز الإشراف التربوي الذي يضع المواصفات والمعايير لهذه الأجهزة والمواد والأدوات بناء على دراسة دفيقة تأخذ بمن الاعتبار الجوانب التعليمية والنوعية والاقتصادية.

فبالنسبة للمقاعد المدرسية على سبيل المثال يمكن لجهاز الإشراف التربوى أن يضع المواصفات الملائمة لجلسة التلاميذ الصحية وراحتهم الجسمية لتراعى في تصميم هذه المقاعد وكذلك يمكن وضع مواصفات ملائمة للمختبرات المدرسية من حيث تصميم غرفها ومقاعدها وطاولاتها وفقاً لمراسة واعية دفيقة تستهدف تحقيق الأهداف المخططة والإفادة منها إلى أقصى مدى ممكن.

0 – إعداد الهواد التعليمية والتعريف بالموجود هنما :

يمتبر الكتاب المدرسى المشرر مصدراً اساسياً في مدارسنا المواد التمليمية بل قد يكون أحياناً هو المصدر الوحيد، إلا أن هذا الأمر لم يمد مقبولاً في الوقت الحاضر، وأصبح من الضروري الاعتماد على مصادر أخرى للمواد التعليمية كالمراجع والكتب والدوريات، والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المناهج وإغنائه، وهذا الدور ينبغي أن يلعبه جهاز الإشراف التربوي بالإضافة إلى إعداد المواد التعليمية في بعض المجالات والمواضيع كما أننا نعيش اليوم في عصر تفجر المرفة وتطورها بشكل هاثل وغالباً تتطور وتتغير باستمرار ويسرعة منهلة في جميع المهادين والمجالات وقد تاخذ هذه التطورات والمعارف الجبيدة وقتاً طويلاً حتى تصل إلى الكتاب المدرسي الذي هو مصدر شبه رئيسي بالنسبة للمنهج وللمواد التعليمية، لذا يجب على جهاز الإشراف التربوي أن يجمع هذه المعلومات وينسقها ويضمها في قالب مناسب ويقدمها في نشرات تعليمية للمدارس ليتمكن المعلمون من نقلها إلى تلاميذهم.

٦ – تنظيم الدورات:

إن جهاز الإشراف التربوى لديه الفرصة الكافية للإطلاع الدائم والمستمر والواعى للموقف التعليمى التعلمى بحكم علاقته المباشرة بالجهاز التعليمى ومسئوليته عن تطور عملية التعليم والتعلم بجميع جوانبها، وهذا ما يدفع هذا الجهاز إلى تنظيم دورات تدريبية للمعلمين يكون بهدف تطوير كفاية هؤلاء الملمين في يعض الجوانب التي يعتقد بضرورة تطورها:

ومن أمثلة هذه الدورات التربوية أن يعقد جهاز الإشراف التربوى دورة لمعلمى مادة من المواد أو صف من الصفوف لتعريفهم بطريقة جديدة فى تدريس ذلك المبحث ولتعريفهم بالشاهج الجديدة مثل دورة تعقد العلمى الصف الأول الابتدائى فى مادتى اللفة العربية والرياضيات، أو أن تعقد دورة لملمى العلوم فى المرحلة الثانوية لتعريفهم وتدريبهم على استخدام أو استعمال جهاز جديد، أو أن تعقد دورة لمعلمى مادة من المواد فى صحف من المسقوف لتدريبهم على كيفية الإفادة من التافؤ التربوي.

وهى الحقيقة هإن الحاجة ملحة لأن ينظم جهاز الإشراف التريوى دورات مستمرة ودائمة وأساسية وخاصة أن هناك نسبة لا بأس بها من المعلمين هى الأردن يلتحقون هي مهنة التدريس دون إعداد مسبق.

هذه الدورات ينبغى أن تكون شاملة للوسائل والأساليب التى يجب أن تستخدم فى تدريس مختلف المواد الدراسية وكذلك لمفهوم التربية والتعليم وأهدافه وفلسفته وللمعلمين القدامي والجدد.

٧- تميئة المعلمين الجدد وإعدادهم أعملهم:

تقع على عانق الإشراف التربوى مسئولية تهيئة المعلمين الجدد الذين
يمينون في منطقة من المناطق التعليمية المغتلفة، وتشمل هذه التهيئة تعريف
هـؤلاء المدرسين بمدارسهم التي سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية
والاقتصادية المعيطة بالبيئة المدرسية بالإضافة إلى الأخذ بأيدى هولاء المعلمين
الجدد من خلال تعريفهم على الواجبات المناطة بهم كالمناوية وتربية الصف
والنظام المدرسي بصورة عامة ويأساليب المادة التي سوف يدرسونها ويمكتبة
المدرسة ومختبرها بجميع مرافقها المختلفة، وخاصة أن نسبة من هؤلاء المعلمين
ثم يكونوا قد أعدوا مهنياً لهذا الفرض حتى الذين تخرجوا من كليات المجتمع
تكون معظم دراستهم نظرية، وفرق كبير بين النظرية والتطبيق.

٨ – الإفادة ون غبرات البيئة في عولية التعليم والتعلم:

إن من واجبات جهاز الإشراف التربوي الأساسية أن يضع دليلاً يحدد فيه المرافق المختلفة في البيئة التي تحيما بالمدرسة وأن يعمل على تطوير علاقات عمل إيجابية واعية من المسئولين والمشرفين على هذه المرافق كأمناء المكتبات العامة أو الأطباء العامة أو الأطباء في العيادات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية والأهلية وذلك لأن ريط التعليم بالمجتمع من أجل خدمته وتحقيق متطلباته لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ريط عملية التعليم والتعلم بواقع المجتمع من أجل استغلال مرافقه استغلال سليماً كخبرات تعليمية مباشرة، حيث أن عملية التعليم والتعلم لم تعد مقصورة على الخبرات المتوافرة داخل المدرسة بل أصبحت جميع خبرات البيئة المحيطة بالمدرسة هي الأساس الذي تعتمد عليه المدرسة هي الأساس الذي

٩- تطوير العالقات العامة الجيدة :

يدعوا الاتجاه التربوى الحديث إلى توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع ليتسنى للمجتمع أن يتفهم ويعى رسالة المدرسة، حيث أن مجال التربية يجب أن يكون الحياة الواقعية ذاتها وأنه يجب على المدرسة أن تمباير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه، وأن تندمج اندماجاً إيجابياً في مختلف نواحى النشاط البناءة في المجتمع، ولذا فإن واجب مدارسنا أن تتخطى الحواجز بينها ويين المجتمع والبيثة المحلية وأن تجعل المجتمع كمعمل حى للتربية وأن تفتح مرافقها لتكون مراكز تستخدم لأنشطة المجتمع المحلى، هذا التعاون الإيجابي المبنى على تخطيط واع سليم يمكن للمدرسة من تحقيق أهدافها بكفاية عالية ومن تطوير برامجها وفي نفس الوقت يعود على المجتمع بالنفع والخير.

ومن الطبيمى أن يقع على عاتق جهاز الإشراف التربوى دور أساسى هى بناء هذه العلاقات الإيجابية البناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام هى التخطيط لها والعمل على تطويرها واستعراريتها ودوامها.

١٠- تقويم العملية التعليمية :

إن عملية التقويم أصبحت عملية مستمرة وتكون جانباً أساسياً من جوانب أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة خططت لها وتعمل من أجلها والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو بيان مدى كفاية أجهزة هذه المؤسسة وعناصرها المختلفة من تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة لها.

وعملية التقويم هذه تشكل جانباً هاماً ورثيسياً هي العملية التعليمية التعليمية التعليمية التعليمية التعليمية التعليمية الإعادة النظر في بعض الجوانب لتعديلها أو تطويرها.

وجهاز الإشراف التربوي مسئول مسئولية مباشرة عن تقويم هذه الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعلمية وذلك بحكم علاقته المباشرة بها.

همملية التقويم التى يقوم بها جهاز الإشراف التربوى لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسات التربوية من بلوغ أهدافها بصورة عامة فحسب بل هى عملية متكاملة، تشمل كذلك كل جوانب هذه المؤسسة وكل بعد من أبماد نشاطاتها. ويجب أن تكون عملية التقويم لأى جانب من جوانب المؤسسة التربوية مبنية على دراسة متعمقة لبذا الجانب وغير مقتصرة على إصدار حكم عام.

ثانياً : أنماط الإشراف التربوي :

تمتمد عملية اختيار المشرف التربوى لنمط الإشراف الذي يتبعه على طبيعة الموقف وأيضاً على طبيعة المشرف الشخصية وخبراته وخلفيته الثقافية والاجتماعية وبالمقابل يمثل الموقف نتاجاً للخبرات والمهام التي يقوم بها المدرسون. من هنا كانت طبيعة النمط الإشرافي للمشرف تمتمد بصورة كبيرة على الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم وهناك المديد من الباحثين التربويين من

المهتمين بمجال الإشراف التربوى يرون أن للإشراف التربوى أربعة أتماط رئيسية وهي:

- الإشراف التعميمي والذي يركز على تعميم أخطاء الملم.
- الإشراف الوقائي والذي يهتم بتدريب الملم على توخى الحيطة والحذر من الوقوع في بعض الأخطاء.
- ٣- الإشراف البنائي والذي يذهب أبعد من الإشراف الوقائي بحيث يصبح عدم
 الوقوع في الخطأ من مهارات الملم.
- الإشراف الإبداعي وهو نادر التنفيذ حيث يعمل على تحرير المثل والإدارة
 وإطلال الطاقة عند الملمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى اقصى مدى
 ممكن في تحقيق الأهداف التربوبة.

بينما أشار البعض إلى أن هناك أنواع أخرى للإشراف التربوي منها:

١ – الإشراف الاستبدادي (أو الأوتوقراطي):

وائذى يشتمل على لجوء المشرف التربوى إلى استخدام اللهجة المباشرة في إلقاء التوجيهات مما يجعله أقل رغبة في إظهار التماون والدعم للمدرسين والموظفين ويتناسب ذلك النمط مع الأفراد الأقل إنتاجية بمعنى آنه من أحد الأساليب التي تصلح للتطبيق على العلمين أصحاب المستوى الأكاديمي المنخفض ويعتقد فيه المشرف التربوى أن من مهامه تقرير ما يجب أن يفعله الملم وما على المشرف إلا مراقبة الملم لمرفة مدى تتفيذه لما يريده. ويتم هذا النمط من الإشراف التربوي من خلال:

- ا- تحديد جميع السياسات والإستراتيجيات بالتقسيل من خلال وصف كيف ومتى ومن الذى سيقوم بأداء العمل المحد.
 - ٧- تحديد المهام وتشكيل فرق العمل.
 - ٣- إتباع الأسلوب الفردي في الشخصية والشاء.

٤- وحتى هذا النوع من الإشراف يقوم المشرف بإصدار جميع القرارات ولا يشجع أحد الموظفين على مناقشة هذه القرارات ولا يشركم في رسم السياسة العامة للعمل.

وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه ويواجه صعوبات كثيرة إلا أنه قد يكون نامى وفعلاً في بعض الحالات المحددة مثل عمل معين يجب أن يتم في وقت قصير.

٣- النمط الديمقراطي :

ويمكن أن يطلق عليه النمط التشاورى والذى يقوم على قيام المشرف بإظهار مزيداً من التعاون مع المعلمين والموظفين ويتعامل معهم بأقل مدة وأكثر اعتدالاً في مناقشة الأمور والقضايا، ويهتم المشرف في هذا النمط بضرورة تطوير علاقاته مع المعلمين ذلك لأنه يعتمد في كثيراً من الأحيان عليها في تنفيذ المهام والأدوار المنوطة بهم، ويمكن أن يستشير المعلمين والموظفين في القرارات التي يتخذها ولكن تبقى سلطة اتخاذ القرار في يد المشرف وحده.

- ١- ويتمثل هذا النوع في إيمان المشرف التربوي إبان وظيفته هي معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون به من عمل، والتفكير معهم في الطرق التي يؤدون بها ذلك العمل، ويساعدهم على الاشتراك في قرار موهد، والوسول إلى طريقة متفق عليها يمكن أن ينفذ بها هذا القرار.
- ٢- المساعدة في الوصول إلى اتفاق بشأن الطريقة التي ينفذ بها القرار وتهيئة
 الظروف والإمكانيات التي تجعل نمو المهارات عند الملمين أمراً ممكناً.
- ٣- ويعتبر أكثر أنواع الإشراف نجاحاً، فللشرف النيمقراطى يشجع موظفيه على الاشتراك معه في رسم خطة العمل وفق طريقة القيام بالعمل ويظل المشرف الديمقراطي عضواً من أعضاء المجموعة العاملة، فالعاملين يهمهم

أن يستشاروا في الأمور التي تمس حياتهم ومستقبلهم إذ أن الرضا الوظيفي والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب.

٣- الإشراف الشاءل:

ويتمركز مفهوم الإشراف التربوى الشامل حول وجوب النظرة إلى العملية الإشرافية على أنها عملية تربوية تكاملية تعاونية مستمرة شاملة ثصب في مجملها على تحسين جميع أبعاد العملية التربوية معلماً ومادة وإدارة وتلميذاً وخدمات مساعدة.

ويهدف الإشراف التربوي الشامل إلى تحقيق الأغراض التالية:

- أ- تحديد فأعلية أداء الملمين على رأس العمل في مدارس التعليم العام.
- ب- تحديد مدى ملائمة المقررات الدراسية لحاجات الطلاب الفردية ومتطلبات
 المجتمع الأساسية في ضوء المتغيرات العلمية والتقنية المتسارعة.
 - ج- تحديد مدى كفاءة الإدارة المدرسية في نجاح العمل التربوي.
- د- تحديد مدى توافر الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية والرياضية في المدارس.
- حديد مدى صلاحية المبانى المدرسية وتوافقها مع مواصفات المبانى
 المدرسية الحديثة.
- و- تحديد مدى استهاب الطالاب للمعلومات والمهارات والاتجاهات الإيجابية
 ومدى الاستفادة منها في الواقع.
- تحديد مدى تفاعل المدرسة مع المجتمع المحيط به أفراد أو مؤسسات عامة وخاصة.

2- الإشراف الدبلوماسي :

ويتمثل في قدرة المشرف على توجيه النقكير الجمعى وقيادته وهو يعرف متى يقدم الأشخاص الذين يؤيدون رأيه، ومتى يخلو البيدان للمعارضة، ويهذا يصل بسهولة إلى موافقة جماعية معتداً أن رأيه دائماً يفوق آرائهم وعليهم تتفيذ ما يريد.

٥- الإشراف السلبي التسيبي :

ويعطى المشرف فيه الحرية للمعلمين للعمل دون أن يتدخل في شئونهم إلا قليلاً فيسير البرنامج إذا كان المعلمون ملهمين، فسياسته تـرك الحبل على القارب، ولذلك فهو يعمل على برنامج ثابت يسير عليه الملمون.

٣ – النهط الهتمركز حول العاملين :

حيث يؤكد على الوفاء بالاحتياجات الفردية والرفاهية، ويحاول أن يجعل العاملين لديه في حالة مزاجية جيدة ويسأل باستمرار عن المشكلات غير المربطة بالعمل.

٧ – النبوط المتوركز حول العول :

ويتم هذا النوع من النمط الإشرافي من خلال التركيز على العمل ويرى أن القاية تبرر الوسيلة، ويمتقد أن الذين يتم الإشراف عليهم يحتاجون للإشراف الدائم عن قرب، ويهمل هذا النمط من الإشراف الجوانب الإنسانية ويظهر في صورة قاسية.

٨ – النبط البؤسسي :

وفى هذا النمط الإشرافى يركز على المؤسسة أو النظمة ويضعى بالاهتمامات الشخصية للاستفادة العامة لصالح النظمة، وكما يسوده شعور دائم بالمدالة، مع قلة الاحتياجات والرغبة الحقيقية ويرتبط بتنظيم العمل.

٩- النصط الناقد :

وهو لا يتحمل الأخطاء وسوء جودة العمل أو السلوك غير المنظم أو الآراء الفردية ويتضمن سلوك البحث عن الأخطاء ونقد الـزمالاء وإشعارهم بمدم مكفامتهم في العمل.

ثالثاً : أنواع الإشراف التربوي :

ثمة تقسيمات متعددة للإشراف التربوي ومع تعدد هذه التقسيمات فإنه يمكن القول بأن هناك أنواعاً للإشراف التربوي من أبرزها:

١ – الإشراف التصميحي :

يتماشى هذا النوع من الإشراف مع إحدى وظائف التربية وهى معالجة الأخطاء فى الممارسات التربوية والتعليمية ولا يقف دور المشرف التربوى هنا عند كشف أو تصيد الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها ومعالجة الموقف بما يؤدى إلى إقناع المعلم بضرورة التخلص من هذه الأخطاء بشكل بناء يؤدى إلى تصحيح الخطأ وعدم الإساءة إلى المعلم أو التشكيك في مهارته أو قدراته أو كفاياته التربيبية.

فالمشرف التربوى الذي يحضر المدرسة وفي نيته أن يفتش عن الأخطاء ويتصيدها فإنه سيجدها وتكون مهمته ميسورة لأن الخطأ من سمة الإنسان ولكن إذا كان هذا الخطأ بسيطاً ويمكن التجاوز عنه بشرط إذا لم تترتب عليه آثاراً ضارة ولم يؤثر في العملية التعليمية، أما إذا كان الخطأ جسيماً ويؤدى إلى توجيه التلاميذ توجيهاً غير سليم، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التروية التي ثم التخطيط لها.

فالمشرف هنا يكون أحوج إلى استخدام لباقته وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية أو الإجراءات الشكلية التي تثير الشك أو تقيم حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمعلم.

فالشرف يستطيع أن يجد الفرصة لمالجة الأخطاء في مقابلة عرضية أو حديث لم يرتب له من قبل، بحيث يجلس المشرف مع الملم فيثني على أسلوبه ومدى إعجابه بقدرته ثم يجمله يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التى وقع فيها وهنا تكون فعالية التصحيحى وفائدته تكمن فى توجيه المناية البناءة والجادة إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فعالية الملم وقدرته. ٢- المشواف المقائدي:

إذ إن المشرف التربوى من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية ، وهو بخبرته يستطيع التتبـ بمـا يمكـن أن يقابلهم من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

ويعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف التربوى التى كونها واكتسبها أثناء عمله بالتدريس وأثناء زيارته للمعلمين وتقويم أساليب تدريسهم وأدائهم مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

وخير ما يمكن أن يفعله المشرف التربوي هو أن يعمل على أن تستقر في نفس المعلم بعض المبادئ التي يقوض لها وينبثق منها، وعن طريقها يستطيع أن يعمل على الوقاية من المبادئ التي يقوض لها وينبثق منها، وعن طريقها يستطيع أن يعمل على الوقاية من المتاسب وتتوافق مع طبيعة الموقف الذي يواجهه فقد يشرح الموقف ويعد المعلمين خطة لمواجهته وطريقة للتقلب عليه أو تجنبه وتلافيه قبل أن يحدث مع إيمانه بثبات المعلمين وحكمتهم وحسن تصرفهم والإشراف الوقائي يعمسم المام من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه أي متاعب لم يعد نفسه لملاقاتها ولم يستطع أن يتنبأ بأنها توشك أن تحدث وتمنعه القدرة على الاحتفاظ بتقدير واحترام تلاميذه له ويساعده على مواصلة التنمية المهنية ومواجهة المواقف المستحدثة التي تطرأ على العملية التربوية والتعليمية.

٣- الإشراف البنائي:

يحقق هذا النوع من الإشراف وظيفة أخرى للمشرف التربوى وهى وظيفة البناء وإحلال الجديد مصل القديم، إذ أن المشرف التربوي بيتكر أفكاراً جديدة وطرقاً مستحدثة تسهم فى تطوير العملية التعليمية وتحسين عمليتى التعليم والتواقف المرتبطة بهما وتماشياً مع كون الإشراف التربوى عملية علمية فإن المشرف التربوى ينبغى أن يخضع ما يمتحض عنه تفكيره للتجريب قبل التطبيق.

وينبنى على كل من المشرف التربوى والملم تركيز أنصارهما على المستقبل ولا يركز على الماضى لأن الممل على النمو والتطوير للأمام لا يستدعى إضاعة الوقت في معالجة الميوب والرجوع إلى الوارد فلا تقتصر مهمة الإشراف البناشي على مجرد إحلال الجديد محل القديم والمهب وإنما يتجاوز ذلك النشاط الذي يودى أداءاً حسناً وكذلك الاستمرار في جعله أحسن وأحسن ويمعنى أخر تتمية القدرة التي توجه هذا التحسين.

وتتلخص مهمة الإشراف البنائي فيما يلي:

- أ- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المنتحبة وغير المجدية.
- ب- العمل على تشجيع النشاطات والإيجابيات وتحسين وتطوير الممارسات الجديدة.
- ج- إشراك المعلمين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
 - د تشجيع النمو المهنى لجميع المعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

2- الإشراف الإبداعي:

يعمل هذا النوع من الإشراف على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدرتهم ومواهبهم إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق الأهداف التربوية.

وهو نوع نادر من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج أحسن وتقديم أفضل نوع من النشاط الجماعي وإنما يشحن الهمم ويحرك ويثير القدرات الخلاقة عند المشرف ليعمل مع الملمين ويكشف لهم عن قدراتهم ويساعدهم على تطوير إعمالهم، وقيادة أنفسهم ويأخذ بأيديهم للاعتماد على ذاتهم.

ولكى يكون المشرف التربوى مبدعاً يجب أن يكون على مستوى عال من الصفات الشخصية التى لا غنى عنها والتى تعينه على أداء عملية المساس من الصفات الشخصية التى لا غنى عنها والتى تعينه على أداء عملية المساس بكل نجاح ومن بينها الصبر واللباقة ومرونة التفكير والثقة بقدراته المهنية مع التواضع والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وفهم الناس والإيمان بقدراتهم والرؤية الشاملة للأهداف التربوية مع الاستعداد لتقسير أية تتاثج توصل إليها سواء رسمها هو أم رسمها غيره له.

والمشرف المبدع هو الذي يفذى هى العاملين تشاطهم الإبداعي وهيادتهم لأنفسهم بانفسهم وهو الذي يساعد الملمين على التخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجي ويجعلهم يعتمدون على ذكاتهم وأعمالهم، ويوجه طاقاتهم دائماً إلى مساعدة من يعملون تحت إشرافه على النمو هي حياتهم الشخصية والمهتبة.

٥- الإشراف العلمي:

وهو الذي يعتمد فيه المشرف على الأسس العلمية في حل المشكلات وينبع الأسلوب العلمى في بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج، ولا يتعصب لفكرة ممينة أو وجهة نظر خاصة بل يحترم أراء الأخرين ويطرحها للمناقشة إذا ثبت صحتها أخذ بها وإلا استبعدها حتى تصل الجماعة للحلول السليمة حيث يتميز باستخدام الطرق العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها واستخدام وسائل إحصائية في جمع البيانات وتحليلها وتقويمها.

وتمشياً مع كون الإشراف التربوى عملية علمية هإن المشرف ينبغى أن يخضع ما يتفق ذهنه عنه للتجريب، قبل التطبيق أو التصميم. إن الإشراف التربوي الناجع هو الذي لا يقتصر على نوع أو جانب واحد مما سبق، بل أنه ذلك الإشراف الذي يجمع بينهما جميعاً.

رابعا : الإشراف التربوي والعملية التربوية :

يضم الإشراف التربوى بمعناء الشامل جميع جوانب العملية التربوية وهى مجال عمله، وميدانية، ولذا يعتبر وسيلة هامة لتطوير نوعية التعليم باعتبار هذا التطوير البدف الأول للإشراف التربوى ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاية وفعالية وذلك من خلال النقاط التالية:

- ١- يعمل على تطوير نوعية التعليم المهنية ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشاكله باعتباره أحد العناصر الرئيسية في الموقف التعليمي التعلمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة وإشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها، ومن خلال عقد الندوات، وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات، وتوفير التصهيلات التعليمية اللازمة له.
- ٢- العمل على إحداث التغيير الشامل في الموقف التعليمي بأكمله ذلك أن عملية التعلم والتعليم تشاثر بجميع ما يحيط بها من أمور وإن كان هذا التأثر يختلف من حين إلى حين أخر ومن حالة إلى إخرى وذلك من خلال:
 - أ- تعديل المناهج ليشيم الحاجات الضرورية المباشرة للتلاميذ.
 - ب- تعديل أساليب التدريس وطرحه بما يتناسب ومستوى الطلاب.
- ج- التركيبز على احترام الفروق الفردية بين التلامية بحيث يشجع المتفوقين منهم على الابتكار والمتخلفين على التكيف مع منهاج يتناسب وقدراتهم.

- د- دراسة واقع المنهاج التعليمي، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه،
 بحيث ترشدنا إلى وضع أهداف جديدة أو حلول جديدة الشكلات
 التعليم.
- هـ تقييم الموقف التعليمي بشكل شامل، للتعرف على النواحي الإيجابية
 العمل على تثبيتها، والوقوف على النواحي السلبية، لتجنبها واستبدالها
 ماخري أفضل منها.

خامِسا : المنحني التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي :

يمتمد مفهوم المنحنى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي على التعامل مع الإشراف التربوي باعتباره العملية تساعد المعلمين والمديرين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تتحقق فيه لديهم الأمداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات، ولكل عنصر أو عملية وظيفية وعلاقات تبادلية مع بقية العناصر والعمليات ولها مدخلات ومخرجات.

وتتكون عملية الإشراف التربوي وفق المنعنى التكاملي من أربع عمليات أساسية هي:

- التخطيط لتعقيق أهداف الإشراف في المستويات المختلفة اليومية
 والأسبوعية والشهرية والفصلية.
- ٢- تحديد محتوى مجالات الإشراف بما فيها تطوير الشاهج وتحسين التعليم
 الصفى.
- القيام بالنشاطات الإشرافية المختلفة كالزيارات الصفية والنشرات والدورات والحملات الإشرافية.

ة- تقويم عمليات الإشراف المختلفة، ويشمل ذلك المتابعة وتقديم التغذية
 الراجعة إلى من يعنيه الأمر.

ويمتلك المشرف التربوى فى ضوء الإشراف التكاملى فلسفة تربوية إشرافية شاملة واضحة المالم، ويتحلى بأخلاقيات المهنة ويستخدم المنهج العلمى والمهارات البحثية فى عمله كمراقب وإدارى وموجه حيث يستخدم الإمكانات المتوفرة مادية ومعنوية إلى أقصى حد ممكن، ويتوجب عند الأخذ بمفهوم الإشراف التكاملى ضرورة امتلاك المشرف التربوى لعدد من الكفايات الأدائية الأساسية التى تمكنه من تحقيق أهدافه وممارسة العملية الإشرافية بأقصى كفاية وفعائية ممكنة.

مميزات المنحنى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف الترجوي.

يتميز المنحنى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي بما يلي:

- ١- تحديد الحاجات الفعلية للمعلمين والعمل على تلبيتها.
- ٧- تكامل الأساليب والتقنيات الإشرافية في نظام عضوى مترابط.
 - ٣- مشاركة المعلم الفاعلة والنشطة في البرنامج الإشرافي.
 - ١ ارتباط الإطار النظري بالتطبيق العملي بشكل وثيق.
- إدراك وتفهم الموقف التعليمي التعلمي باعتباره نظاماً متكاملاً مع تميزه بالمرونة والانفتاح.
- ١- استخدام التقويم بشقيه التكويني والنهائي للتعرف على مدى تحقيق البرامج الإشرافية لأهدافها وغاياتها الرئيسية.

سادساً : تحسين الإشراف التربوي :

يرى يعقوب نشوان ١٩٨٦ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية الأخذ بمفهوم الإرشاد الشامل والإشراف التشاركي الذي يعتمد على اشتراك الأطراف جميعها من مشرف ومعلم وطالب في صياغة الأهداف، كما أنها توكد على معورية سلوك الطالب وسلوك المعلم التعليمي كأساس لخدمة سلوك المتعلم والمصادر الإنسانية.

كما يضيف البلطين 211 هـ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية مقابلة المشرف للمعلم قبل الزيارة الصفية والاتفاق على الأهداف وتحقيقها وتعريف المشرفين بالمهارات الإشرافية الفنية وتدريبهم عليها قبل الخدمة وضى الثائما.

ويقترح إبراهيم الشدى مجموعة كبيرة من أساليب تحسين عمل الاشراف التربوي التدريب المستمر للمشرفين التربويين:

- إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف وإشراك المرشدين في تطوير المناهج
 وتأليف الكتب المدرسية.
 - ب- اقتراح أساليب لزيادة رغبة المعلمين في مهنة التعليم.
 - ج- زيادة أعداد المشرفين بما يتناسب مع زيادة أعداد المعلمين.
- وتاحة الفرص للمشرفين للإطلاع على تجارب الدول الأخرى أولاً بأول من خلال الدورات الداخلية والخارجية.
 - هـ عقد دورات للمعلمين حول علاقاتهم بالمشرفين التربويين.
 - و- توهير الأجهزة والوسائل التعليمية المتطورة.
 - ز- وضع أسس علمية لاختيار الشرف.
 - وضع أصلوب محدد لثابعة توجيهات المشرف وتنفيذها.
 - ى- دراسة فكرة العلم المقيم.

سابعاً : مميزات الإشراف التربوي :

يتميز الإشراف التربوي الحديث بعدة مميزات من أبرزها ما يلي:

- الإشبراف التربوي عملية فهادة ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على
 التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي وتتسم
 بالطابم التجريبي والأسلوب العلمي.
- ٢- يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم
 ومناهج وأسائيب وبيثة ويعمل على تحسينها والارتضاع بمستواها وتغييرها
 في الاتجاه المرغوب.
- ٣- يستمين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات وأسائيب جماعية وفرعية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والرمزية والجماعية والمدورات والمشاغل والورشات التربوية والدروس التوضيحية والتطبيقية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية.
- 3- يبنى الإشراف التربوى على احترام ساثر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم وتشجيع آرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعى التشاركي فيما بينهم.
- وكد الإضراف التربوي على أهمية مساعدة المعلمين وسائر العاملين
 التربويين الآخرين على النمو المهنى المستمر وتحسين مستوى أدائهم.
- ٦- يستمد المشرف التربوى في عملية الإشراف التربوي سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس وفي الملمين، من قوة وأفكاره وموضوعيتها ومن مهارته الفنية المهنية، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة.

- يتطلب مفهوم الإشراف التربوي أن تكون العلاقة بين سائر الأطراف علاقة زمالة ومشاركة وأن تكون الصلة بينهم مبنية على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة السليمة.
- ۸- تنطلب عملية الإشراف التربوي تقييم أهداف الإشراف التربوي وخططه وبرامجه ووسائله وأساليبه ونشاطاته المستخدمة ومردوده ونتائجه، كما تتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقييم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقييم في بناء خطط الإشراف التربوي وبرامجه التالية.
- بقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أن تقويم عناصر الموقف التعليمي التعلمي ليس هدهاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى الأداء والارتفاع بمستواها.
- المشرف التربوى أن مدير المدرسة عون للمشرف التربوى في تحقيق أهداف الإشراف التربوى وأن عليه أن يمارس دوره مشرهاً تربوياً متيماً في مدرسته.
- ۱۱- يتميز الإشراف التربوي الحديث بصفتى الإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذي يودي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفي.

ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي :

أن غياب إشراك الملمين في التخطيط للبرامج الإشرافية وغياب مبادئ التقويم السليم وقلة المتابعة والاقتصار على الزيارات الصفية وعدم التتويع في أساليب الإشراف وغلبة الأمور الإدارية على عمل المشرف هي من أهم مشكلات الإشراف وأبرز إبراهيم الشدى مشكلات الإشراف التربوي فيما يلي:

أ- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين والمعلمين.

....... الإشراف التريوي والتوجيه الغني

- ب- تهاون بعض المعلمين في تنفيذ توصيات المشرفين.
- ج- ضعف الرغبة لدى بعض العلمين في مهنة التدريس.
- د ضعف قدرة بعض الإدارات المدرسية على الإشراف والمتابعة.
 - ه- قلة الدورات التدريبية للمشرفين.
 - و- كثرة الأعياء الملقاة على عاتق المشرف والمعلم.
 - أ- قلة الدورات التدريبية للمعلمين.

ويرى محمد إبراهيم أن من أهم الموقات التي يشكو منها المشرفون

- التربويين هي كالتالى : أ- كثرة الأعمال الادارية للمشرف التربوي.
 - ب- كثرة نصاب الشرفين من الملمين.
- ج- قلة الكتب العلمية والتربوية في المكتبات المدرسية.
 - د- عدم المساواة في الأجازات بين المشرفين والمعلمين.
 - هـ- عدم وجود مكتبات في أقسام الإشراف التربوي.
 - و- قلة الدورات التدريبية لمن يتم اختياره للإشراف.
- ز- ضمف الكفاية المهنية للمعلم والذي يعود لكثرة أعباؤه وقلة دورات التدريب وقلة الأجهزة والوسائل.

الفصل الرابع المشرف التربوي – مسئولياته وأدواره

مقدمة .

أولاً : مفهوم المشرف التربوي.

ثانياً: خصائص أدوار المشرف التريوي والفني.

ثائثاً ؛ آداب وظيفية للمشرف.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف.

خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف.

سادساً: متطلبات المشرف التربوي.

سابعاً: مهام المشرف التربوي.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوي.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوي.

عاشراً : وأجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف.

الحادى عشر: مستوليات ومهام المشرف التربوي في التربية العملية.

الثاني عشر: ممارسات المشرف التربوي في نموذج الاتصال والتفاعل. الثالث عشر: أساليب عمل المشرف التربوي.

الرايم عشر: قصور في الإشراف التريوي.

الفصل الرابع المشرف التربوي رمسئولياته – أدواره)

مقدمة:

بعد تطور مفهوم الإشراف التربوي أصبح من الضروري وجود مشرف تربوي يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التي تواجههم على الطبيعة ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار، وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل العقلى الذي يصيب طائفة من المعلمين الذين يركنون إلى الروتين اليومى فينسون واجبات وظيفتهم ومهنتهم ورسالتهم، وإنه ليس للمشرف الفنى مهمة بمكن أن يقوم بها عدا مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال خبرته ومعلوماته، فالشرف بحكم إطلاعه وتتبعه لسير الأحداث وممارسته الطويلة للمهنة يستطيع أن يغذى المعلم بكل جديد نافع فيدهم بذلك إلى التجديد في مهمته والابتكار في طريقه، ومن هنا تظهر لنا أهمية الإشراف الفني لمدرسة متطورة تمد المعلمين بالوان شتى من الخبرات المستجدة في مجالات المناهج وطرق التدريس والتقويم والتدريب والمهارات المنتوعة لتثير نشاطهم العملى الفعلى والمهني.

وأن وجود المشرف المؤهل تربوياً من الوسائل الفعالة في النهـوض بالتعليم، ويدرك المهتمون بالتربية أهميته وحيويته والدور الذي يقوم به المشرف، وأن المشرف يمسك بيده مستقبل المعلم أكثر من أي معلم منفرد.

أولاً : مفعوم الشرف التربوي :

يعرف المشرف التربوي هو ذلك الشخص الممين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العملية التعليمية في مدارس وزارة التربية والتعليم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يقصد بالمشرف التربوي هو الذي وصل إلى مركز جيد من الخبرة ويعمل بإدارات التعليم بتين ويشات ويقوم بزيارات للقصول الدراسية بالمدارس حسب تخصصه.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوى بأنه هو ذلك الشخص الذى أسندت إليه إدارة التعليم مهمة إدارة المدرسة والإشراف عليها وتحمل مسئولياتها من الناحية الإدارية والفنية أو مساعدة المعلم وتوجيهه وتقويمه لتحقيق نموه الأكاديمي والمهني والارتقاء بأدائه متبعاً هي ذلك بعض الإشرافية الحديثة ، بحيث تتمو لديه الكفايات المعرفية والسلوكية اللازمة لمهنة التدريس ليعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدرسته.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه هو ذلك الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين والمعلمات في إطار تخصيصه العملي من أجل تحقيق الأهداف التمليمية.

ويعرف المشرف التربوي بأنه الشخص التخصص في أحد المواد الدراسية ومؤهل في الإشراف على معلمي تلك المادة الدراسية ، ويعمل على تقويم أداء المعلم ومساعدته على تحسين المهارات التدريسية والعملية التعليمية في المدارس.

سكما يعرف أيضاً الشرف التربوى، بأنه الموظف المختص والمفروض أنه مدير متميز بأداثه تمت ترقيته للإشراف على عدد من المدارس لتوجهه المديرين والإداريين فيها رعاية للمملية الإدارية والتربوية وتصحيحاً لمسارها وتحقيقاً للأهداف المنشودة. ويعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه الفرد الذي يشغل وظيفة مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم والمناط به القيام بمهمة الإشراف التربوي، على أساس من التأهيل العلمي في مجال الإشراف وتتوفر غالباً لدى المشرفين الخبرة التخصصية في المادة الدراسية والإشراف التربوي.

ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوي والفني :

تتميز خصائص أدوار المشرف التربوي والفني بالخصائص التائية:

أُولاً: إن المشرفين يعملون في الأصل في مجال تحسين العملية التعليمية، وأن المتطلبات التنظيمية تحتاج إلى أفراد كثيرين في المدارس لكي يشاركوا في بعض أوجه السلوك الإدارى، ولكن بالنسبة لبؤلاء الذين يعملون في مجال تحسين العملية التعليمية فإن السلوك الإشرافي سوف يتجه ليكون هو في الفائب.

وأن المشرفين في مجال التعليم كما هو الحال في مجالات الطب والبندسة يتوقع منهم أن يكونوا أكثره خبرة في النظام الإنتاجي لموسساتهم، وأن ناظر المدرسة يمكنه أن ينتج بدرجة جيدة فقعا في التعرف على الأنماط التنظيمية للعقل ومشاكله وأماله، ولكن رئيس القسم يحتاج إلى رؤية أكثر تفصيلاً لكي يكون ناجحاً، وبالنسبة للقيادات في مجال التعليم والتدريس فإن عملهم يظهر اهتماماً كبيراً في المجالات الآتية:

- التاهج الدراسية وأهداف التدريس.
- ٢- محتوى البرنامج التعليمي والتنسيق في المجال التعليمي.
 - ٣- البدائل والاختيارات.
 - ٤- المناهج الدراسية والإبداع التعليمي.
 - ٥- المعلومات الأساسية.

- ٦- نظام الجدول.
- ٧- التخطيط للوحدة التعليمية.
- ٨- تقييم واختيار المواد الدراسية.
- إنماط المدرسة وتأثيرها على التلاميذ.
- ١٠- تقييم وتطوير عناصر التعليم المتناقصة.
 - ١١- أساليب الثيريس وطرائقه وخطواته.
 - ١٧- مناخ الفصول التعليمية.
 - ١٢- الملم والتلميذ ويرامج التقويم.
- . ثانياً: إن الخصائص الإشرافية متميزة عن غيرها من الوظائف الأخرى تمطي

أهمية للحياة في عالمين التحدث بلغتين، الأول لغة الملمين والثانية لغة الإداريين ويصل المعلمون والإداريين من خلال رؤى مختلفة، كل منهم غالباً ما يجعل أحدها غير مفهومة بالنسبة للأخر، وإن معظم الإداريين كانوا معلمين سابقين ولكنهم انتقلوا إلى مستويات مختلفة أو تمرضوا لضنفوط مختلفة وهم غالباً وجدوا صعوبة في فهم المشاكل التي يواجهها المعلمون، والمعلمون من ناحية أخرى كانوا ينظرون إلى المدرسة برؤية غير محددة وغير واقعية، وكانت رؤيتهم هذه مصحوبة في كثير من الأحيان بفكرة غير ودية عن المدير ووظائفه، والمشرفون مضطرون أن يعيشوا في كل من العالمين وأن يصنعوا العقبات أمام رؤسائهم وعند اتصالهم بين هذين العالمين دون إهمال لأي منهم تحت أي ظرف.

ثَالثاً: وهذه تشتمل على القيود الموضوعة على سلطة المشرف، فقالباً ما يعتبر المشرفون موظفين أكثر منهم إداريين مكاتب بالرغم من أن الفرق المعترف به بين الالفين معقد أكثر منه وضوحاً، من أجل ذلك فإنهم بعتمدون بدرجة كبيرة على المعلمة الوظيفية المطاه لهم كشيادات

تعليمية وتدريسهم وعلى صفاتهم الشخصية الريادية القيادية كمصدر السلطة للتأثير على كل من المدرسين والمشرفين، ويعتمد المديرون ذو الشخصيات المؤردة على نفس الشئ من حيث السلطة الوظيفية ولكن ذلك قد يتزايد أو يتم تجميده بواسطة السلطة الرسمية الناشئة بشكل أكثر وضوحاً عن سمو مركزهم في البرم الوظيفي.

ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف :

تتلخص الآداب الوظيفية العامة للمشرف في الآتي:

- أن يعامل الطالب الملم كإنسان قام له حقوق وواجبات، وذا شخصية قادرة على العطاء وتحقيق الأهداف الموضوعة.
- ان يمنتع عن طلب أو قبول أي شئ شخصى من الطلبة الملمين مهما كان نوعه وطبيعته.
- آن يكون معقولاً وموضوعياً في متطلباته، وتوجيهاته مثابراً في طلبه من
 المتدربين لتحقيقها دون تهاون أو تمييز أو استثناءات ظردية لأحد منهم.
- أن يكون مستقراً مهاباً في سلوكه وقيمه وأساليب معاملته، ميثاق عن
 التقلب أو التغيير المشوائي المبتذل.
- أن يضع نصب عينيه نجاح التربية المدرسية ورفع مردودها مهمالاً أي سلوك
 أو المتراح من شأنه إعاقتها أو إبطائها حتى ولو كان فيه مصلحة التربية
 العملية أو المتدريين.
- ١٠ أن يحترم رأى ودور معلمين القصل وإدارة المدرسة هى توجيههم وإنتاجهم للتربية المدرسية، دون أدنى محاولة منه إنقاصهم حقهم أو مسئولياتهم أو التدخل هى شئونهم.

- ان يمنتع عن انتقاء أي عامل أو مظهر للبيئة المدرسية سواء كان هذا يتعلق بالقوى البشرية أو النواحي التعليمية أو الإدارية.
- أن يحترم رأى معلم الفصل/ مدير المدرسة بخصوص المتدريين والتربية
 العملية وخاصة عند طلبه منهم ذلك.
- أن لا يتدخل في تدريبه وإشرافه وحكمه أية اعتبارات أو ميول شخصية مركزاً بالتائي على مبادئ هامة مثل العلمية والموضوعية والفائدة العامة للمتدريين.
- أن لا تهاون في عمله نوعاً وكماً، وأن يتصف بالأمانة والإيثار في القيام
 به.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف :

تتمثل أهم المستوليات الوظيفية في القائمة التالية:

- المحامل على فلسفة وأهداف مدرسة التطبيق وتنظيمها وأحكامها العامة وخلفية كل من إداريها ومعلميها وتلاميذها.
- يقوم بالتعاون مع إدارة المدرسة بوضع الخطط المناسبة لقدوم الطلبة المعلمين
 وتطبيقهم لخبرات التربية العملية.
- " يوضح للمعلمين المتعاونين ما يتوقع منهم من مسئوليات ويتولى تدريبهم
 وتحضيرهم للقيام بها على خيروجه.
- 3- يتمرف على خافيات الطلبة المتدريين وميولهم وحاجاتهم وخصائصهم الشخصية.
- ه- يقوم بتمريف المعلمين المتعاونين بنوعية الطلبة المتعربين البذين سيعملون
 معهم موضحاً ما يناسبهم من خلفياتهم الترورية والاجتماعية والشخصية.

- يقوم بتعريف الطلبة المتدريين بيئة مدرسة التطبيق وخصائصهم البشرية والتربوية والشكلية.
- بقوم باصطحاب الطلبة المتدريين لمدارس التطبيق وتقديمهم لإدارة المدرسة والمعلمين المتعاونين النين سيعملون معهم.
- ٨- يقوم مع إدارة المدرسة بتوزيع الجدول اليومى على كل متدرب وتوضيح
 متطلباته ومسئولهاته فيه.
- ٩- يحدد للطلبة المتدريين ماهية النماذج التعضيرين المقبولة للدروس اليومية
 والمكونات العامة التي يجب أن تتوفر في كل منها.
- بعمد خلال زيارته الأولى للطلبة المتدريين إلى التأكد من عادية الطروف
 المدرسية على اختلاف أنواعها واستجاباتها لرغباتهم وحاجاتهم الوظيفية.
- ١١- يقوم بتخطيط وعقد المؤتمرات مع الطلبة المتدريين والملمين الماوذين لفرض تصحيح وتوجيه خبراتهم التدريسية، وأيجاد أفضل الحلول للتفلب على المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء التطبيق.
- ١٢- يتعاون مع إدارة ومعلمى مدرسة التطبيق في حل بعض القضايا المنهجية
 والتدريسية والتنظيمية كلما ظهرت الحاجة لذلك.
- ١٢ يقوم بدور رئيسى هى توجيه الطلبة المتدربين وتقييم إنجازهم ومدى
 تقدمهم هى تطبيقاتهم وتطوير شخصياتهم التدريسية.
- ١٤- تخدم كمصدر للمعلومات والخبرات الضرورية للعاملين في التربية العملية
 وخاصة الطلبة المتدريين والمعلمين المتعاونين وإدارة المدرسة.
- ١٥ يتماون مع زمالاته في التكلية في تنقيح برنامج التربية المعلية وتطويره
 لـمنالج التربية والمتدريين واستجابة لرغياتهم وحاجاتهم الشخصية
 والوظيفية المتجددة.

١٦- يتولى بالإضافة لكل ما ورد أعلاه القيام بآداب ومسئوليات المعلم التعاون
 الوظيفية في حالة عدم توفير الأخير في برنامج التربية العملية.

خَامِساً : نَظَرة المُشرف لعملية الإشراف :

نظرة الشرف لعملية الإشراف وقناعته حولها تملى عليه عشرة انماط من السلوك وهذه الأنماط تحدد ثلاثة طرق للتعامل في الإشراف التربوي وهي كانتال:

أولاً : الطريقة المباشرة :

فنى هذه الطريقة يميل المشرف إلى السيطرة على ما يجرى بين المشرف والمعلم وهذا لا يعنى بالضرورة أن المشرف متسلط أو عشوائى الطريقة، بل المقصود أن المشرف يضع كل شئ يريد من المعلم ويرشحه بنقة ويبين له ما هو المطلوب منه، فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم، وعليه فإن قرارات المشرف أكثر فعالية من ترك المعلم أن يختار لنفسه وتتم هذه الطريقة بالجوائب التالية هي:

- التوجيه (الأمر).
- إعطاء التعليمات.
 - التمزير.

ثانياً : الطريقة التماونية :

وهى الطريقة التعاونية يتم الاجتماع مع الملم لبحث ما يهم من أمور وينتج من هذا الاجتماع خطة عمل وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هي:

- حل الشكلات.
- الحوار (المناقشة).
 - المرض

ثالثاً : الطريقة غير الهباشرة :

والطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن الملمين قادرين على إنشاء الأنشطة والبرامج التربوية التى تساعد على نموهم المهنى من خلال تحليل طرقهم في التدريس فتكون مهمة المشرف هي تسهيل العملية والمساعدة فقط ونتتاول هذه الطريقة الجوانب التالية هي:

- الاستماع.
- الإيضاح.
- التشجيع.
 - التقديم.

سادساً : متطلبات المشرف التربوي :

أصبحت عملية الإشراف التربوى تركز على مختلف جوانب العملية التعليمية بدلاً من التركيز على الملم فقط، ويذلك أصبح مطلوباً من المشرف التربوى ما يلي:

- ١- أن يكون ملماً بغايات التعليم وأهدافه وأهداف المراحل المقلية المختلفة.
 - ٢- معرفة مضامين وثيقة المعلم والسياسة التعليمية.
 - "" العلم بالمنهج أهداها ومحتوى وأساليها وتقويماً.
- أعلم بأساليب التدريس والإدارة المسفية والمهارات الأساسية للممل
 الإشرافي الشامل.
- القدرة على حل المشكلات واستخدام أساليب الاتصال والمهارة في العلاقات الإنسانية وكل ما هو من شأته رفع شأن المملية التمليمية وتطويرها.

سابعاً : مهام المشرف التربوي :

يمكن من تحليل عمل المشرف ومن دراسة أهداف الإرشاد ومعرفة عدد كبير من مهام المشرف التربوي، فهو كما يرى ويلز ويوند ١٩٨٠ يضع ممايير خاصة بفاعلية الملمين ليعمل على تقويمهم من خلال ملاحظة تدريسهم كما يعمل على عقد برامج تربوية لهم على شكل لقاءات ودورات تدريبية وندوات.

وتذكر ندوة التوجيه التربوي الرياضي أن من مهام الإشراف ما يلي:

- مساعدة الملمين على النمو الذاتى وتفهم طبيعة عملهم، وتنسيق جهودهم وتبادل الخبرات بينهم ويناء علاقات إنسانية، وإيجاد جو من التفاهم والتعاون تعود مصلحته على المعلم.
- ٢- المشاركة في وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاط التربوي الذي يشبع
 ميول الطلاب وحاجاتهم.
- ٣- المساعدة على فهم الوسائل التعليمية والبحث عن طرق الاستفادة منها
 وابتكار وسائل جديدة منها.
- 3- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرة للعاملين في المدارس
 على شكل محاضرات أو توصيات أو دورات تدريبية.
 - ٥- مشاركة إدارة المدرسة في تقويم وتحسين العملية التعليمية التعلمية.
 - ١- دراسة المناهج والكتب المدرسية بمشاركة المعلمين وتقويمها وتطويرها.
- ٧- دراسة ما يستجد من ظواهر وحالات تتصل بالمعلم والطالب والكتاب والمنهج وتكييف ذلك لحاجات الطلاب.
 - ٨- إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية.
- ٩- محاولة رضع كفاءة المعلمين الجدد وتعريفهم مهام عملهم ومسئولياتهم
 ومتابعتهم للتأكد من سلامة أدائهم.

وقد صنف بعض الباحثين للإشراف التربوي تصنيفاً آخر يعتمد فيه على الطريقة التي يؤدي بها المشرف التربوي مهامه الإشرافية إلى أربعة أنماط هي:

- الإشراف بمعنى التفتيش وتصيد أخطاء المعلم.
- الإشراف بمعنى تلبية حاجات المعلم ومساعدته.
- "" الإشراف بمعنى القيادة الجماعية الديمقراطية وتطبيق مبدأ الشورى عند
 اتخاذ القرارات.
 - الإشراف القائم على التعاون المتبادل بين المشرف والمعلم.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوي :

إن نجاح الدور الذي يؤديه المشرف داخل المدرسة يعتمد على فهمه لطبيعة عمله وقدرته على إيصال تصور واضح حول طبيعة عمله لكل من مدير المدرسة والمعلم والطالب وولى الأمر ويشير (البستان وطه ٢٠٣ اهـ) إلى أن أحد أهـداف الإشراف التربوي يتمثل في العمل على بناء علاقات إنسانية موجبة تمكن جميع العاملين في فعل التربية والتعليم من المساهمة الإيجابية في العملية التعليمية بأقصى قدر متحلي.

وتحسر من أناس وكمال ١٩٨٧ مهام المشرف التربوى في تعلوير المنهج الدراسي وتحسين مستوى التعليم، ومسائدة المعلمين بكيفية تقويم نتاثج التعليم ومساعدة المعلمين بإطلاعهم على أفضل السبل لإدارة التفاعل الصنفي.

ويشير أوليفا Oliva 1900 إلى أن مهام المشرف التربوي يجب أن تشمل الممل مع الملمين على تقويم طرق التدريس التي يستخدمونها بهدف تطويرها والرفع من مستوى أدائها، إضافة إلى مساهمة المشرف في التخطيط لتطوير المنهج وتفهم مشكلات الملمين فرداً أو جماعات ومحاولة اقتراح الحلول المناسبة في التي يمكن أن ترفع من كفامتهم لذا فإن إلمام المشرف بالجوانب المعرفية في

حقل تخصصه لا يكفى لنجاحه فى تأدية عمله بصورة إيجابية، بل ينبغى أن تكون لديه إضافة إلى ذلك أتجاهات وميول إيجابية نحو مهنة التدريس تمكنه من العمل بإيجابية مع كل من يتعامل معه وتبصره بالأمور والقضايا التى تحتاج للانتباء أكثر من غيرها.

وأن من أهم الملامح التي تميـز الـدور الجديـد للمشرف التريـوي هـي كالتال:

- اصبح المشرف مطوراً تربوياً بالدرجة الأولى فهو يهيئ قرص النمو الذاتى
 للمعلم ويقدم له المشورة والخبرة لتمكنه من القيام بهذا الدور ويرعى تقدمه
 ويشجعه وتمنيه باستمرار.
 - ٢- لم يعد تقويم المعلم ووضع تقرير له أكبرهم للمشرف التربوي.
- ٣- أصبح المشرف يعمل مع الملم لا عليه، دون وجود حساسية تشعر المعلم بأنه مرؤوس وأن المشرف هو البرئيس فالملاقة بينهما علاقة تماون وتضاهم يخططان معاً ويتفذان معاً ويتيمان العمل معاً، ويطوران معاً.
- أصبح المشرف يعمل مع الملم لحل مشكلاته والأخذ بهده نحو الأفضل
 وانتهى خوف الملم من أن يكشف للمشرف عن نقاط ضعفه.
- ٥٠ أصبح المشرف يتعامل مع مجموعة من الملمين من تخصصات مختلفة ، ويقدم لهم العون جميعاً داخل المدرسة الواحدة ، أن المطلوب أن يكون المشرف خبيراً تربوياً يلم بمعظم جوانب العملية التربوية ، ويقدم العون للمعلم في جميع المجالات التي يحتاجها بشكل عام فهو مشرف عام ليس بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا ومعلميها ، وإنصا لجميسع المدارس وجميسع التخصصات ، أنه مشرف خبير ، هذا التوجه يهدف إلى جعل المدرسة نواة لعملية التطوير تخطيط لتطوير نفسها بنفسها ، لذا لابد أن يكون دور المشرف تسهيل عملية التطوير داخل المدرسة أو مديرية التربية التي يعمل بها ،

وهذا لا يعنى أن يلقى المشرف صلته بمبحثه إنما يمكنه تقديم المشورة والدعم اللازمين في إطار مبحثه عندما يطلب الملم منه ذلك.

- آصبح المشرف يخطف للزيارة الصفية ويحدد موعدها مسبقاً فلا يفاجأ الملم بها.
- ٧- أصبحت عملية تقويم المعلم تهدف إلى تطوير أداثه وليس محاسبته فهو المسئول أولاً عن تقويم نفسه، وذلك وفق معايير (مؤشرات النجاح) يتفق عليها مع المشرف قبل الدخول إلى غرفة المنف.
- أصبح المشرف يركز على عدد قليل من المهارات في كل مرة داخل غرفة
 الصف ليتيح الفرصة للمعلم كي ينمو تدريجياً.
- أصبح المعلم يطلب من المشرف أن يأتى لزيارته في المدرسة من أجل
 استشارته وطلب مساعدته في حل مشكلة معينة.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوي :

ينظر إلى المشرف التربوى على أنه يمتبر المصدر المتميز الذى يمكن الاستمانة به في تحليل الوظائف والمهن الأكاديمية حيث لم تقتصر مهامه على ملاحظة الملنين والإشراف عليهم أثناء تنفيذ المهام الأكاديمية فقط ولكن أيضاً يلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة الوظيفة وتحديد المهام المنوط بها هذه الوظيفة، وعلاوة على ذلك فإن المشرف التربوى بمثل المسدر الرئيسي لإجازة المهام الأكاديمية للمدرسين وتحديداً أفضل الأليات التي تساعدهم على الوفاء بتلك المهام ويقوم المشرف التربوى بأداء ثلاثة أنواع من الرقابة الإشرافية بحيث تتمثل تلك الأنواغ في:

- الرقابة على الهفرجات:

بحيث يعتمد في تلك الرقابة على سجلات الأداء للمعلمين باعتبارها معايير لتقييم الأداء ومعدلات الإنتاجية لديهم.

– الرقابة على السلوك

ويعتمد هي تلك الرقابة على سلوكيات الملمين والتي يتمكن من خلاليا تحديد مدى إتباع الملمين للإجراءات المسجيحة في تنفيذ العمل المدرسي أو مخالفتهم لها ويهذا تستقرق تلك العملية وقتاً أطول من الرقابة على المخرجات وذلك لأنها تتطلب من المشرف ضرورة متابعة كافة التصرفات السلوكية للمدرسين لوضع التقييم الصحيح.

- الرقابة على المحفلات:

ويعتمد المشرف فيها على نظم تدريب وتأهيل المامين لتقييم امتلاكهم للمهارات والقدرات والقيم والدواقع التي تزودهم بالرغبة في تتفيذ الإجراءات الصحيحة للممل المدرسي، ويتم تقييم المعلمين بناءاً على البرامج التدريبية التي خضعوا لها ومدى النجاح الذي تحقق فيه.

وحيث أن عملية الإشراف التربوى عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتتفينية بفرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز سواء إنتاجية أو خدمات كما وكيف باقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية ويما أن عملية الإشراف موجهة إلى الإشراف على سير العمل والأداء، ويما أن الأداء بقوم به أفراد فلكي يكون الإشراف على سير العمل إيجابية، فلابد وأن تصحبه روح التعاون والتقاعل بين المشرف وبين المعلمين الذين يشرف على ادائهم ذلك لأن المشرف كموجه وقائد وينجز المهام الموكلة إليه عن طريق جهود الآخرين أي المرؤوسين.

- كما يقوم المشرف التربوى ببث الدافعية المهنية هي نفوس الملمين حيث أن
 هذه الدافعية هي الحرك الأساسي الذي يلزم المعلمين بالعمل على تحقيق
 الأهداف ولذلك يهتم المشرف التربوي بهذه الدافعية من منظورين وهما
 كالتالى:
 - المنظور الأول منظور الرضا الوظيفي.
 - المنظور الثاني منظور الأداء الأكاديمي.

ولتحقيق ذلك يتمن على الشرف التربوى تلبية كافة المثالب والممليات التي تضمن توفير المناخ الأكاديمي الذي يسهم في تحقيق هذين المدخلين.

ويقوم المشرف التربوى بالمديد من المهام التى تؤثر بصورة كبيرة على جودة وكمية العمل المدرسى، حيث أنه هو المسئول عن تحقيق التكامل بين كمية الموارد التى يتم إنفاقها على العملية التعليمية والنتائج الذي يمود من تطبيقها.

بمعنى أن المشرف الذريوي يقوم بالعديد من الهام المرتبطة بعملية التخطيط ذلك لأنه هو الذي يمثلك المهارة التي تمكنه من تحديد مجالات إنفاق الموارد على العملية التعليمية والتخطيط لمستويات الأداء المقبولة التي تساهم هي رفع مستوى الجودة المدرسية، كما أنه هو المسئول أيضاً عن توقع النتائج عن العملية التعليمية بمعنى أن له دوراً كبيراً هي توجيه المعلمين والطلاب نحو العمل على الوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء الأكاديمي للمدرسة وللطلاب والمعلمين ويمكن حصر الدور الذي يقوم به المشرف التربوي داخل المدرسة هي خمسة مجالات يمكن أن يطلق عليها وظائف المشرف التربوي وتتمثل تلك خمسة مجالات يمكن أن يطلق عليها وظائف المشرف التربوي وتتمثل تلك

أ – التخطيط:

وتتمثل تلك المملية في تحديد أفضل الأساليب التي تتميز بالفعالية الكافية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة وتشتمل عملية التخطيط على ثلاث خطوات رئيسية تتمثل في الآتي:

- ١- تعديد الموقف والوضع العالى: ويتم ذلك من خلال تقييم طبيعة الأشياء والحالة التي هي عليها وتقييم مدى إتاحة المواد للمدرسة.
- ٣- تحديد وتقطيط الأهداف: وغالباً ما يشارك الشرف في هذه الخطوة
 الإدارة العليا للهدوسة مع مراعاة المايير والأهداف القومية.
- ٣- تهديد أفضل الأساليب فعالية في تبطيل الأهداف: وذلك من خلال
 الإنطلاق من الموقف الحالى إلى أفاق تحديد الأمداف المنشودة.

يـ - التنظيم:

وتشتمل على توزيع العمل بين المعلمين إما من خلال تقسيمهم إلى ضرق جماعية أو من خلال تيمسر العمل الذي يقومون به، ويقوم المشرف بتنظيم العمل من خلال السير على مجموعة من الخطوط العريضة التى تم الاتضاق عليها مع الإدارة المدرسية وبالتالى فإن عمل المشرف التربوي تحكمه المستويات الإدارية المدرسية المختلفة.

ويهذا يمكن القول بأن أهم وظائف المشرف التربوي تتمثل في التأكد من تنفيذ الإجراءات التي يتم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية.

-- التوظيف:

حيث يمكن أن يكون للمشرف التربوى دوراً فى توظيف الملمين وذلك من باب البحث عن أقضل الخبرات والمؤهلات التى تناسب العمل المدرسي ونتيجة لأن نجاح المشرف يتوقف على نجاح الملم فإن مشاركة المشرف في اختيار الملمين أصبحت حقاً ضرورياً للمشرف ولا يمكن التنازل عنه.

د- القيادة والإدارة الهدرسية :

وتشتمل على قيام المشرف التربوي بتوجيه كافة سلوكيات المعلمين والموظفين والطلاب تجاء العمل على تحقيق الأهداف المدرسية.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه من خالل قيام المشرف التردوي بالمهام والمسئوليات فإنه له عدة أدوار تتمثل في أنه:

- ميسر: بيسر عملية تنمية الأفكار وتطويرها.
- ورشد: يستخدم المهارات الإرشادية من خلال الاستماع والتماطف مع
 الطلاب.
 - فأهم: يقدم المقترحات ويقترح الموضوعات.
 - هديو: بحدد الإرشادات وأوقات الانتهاء من العمل.
 - هعلم: يعلم طلابه المهارات الدراسية وطرق البحث.
 - ماقوم: يزود الطلاب بتغنية مرتجمة بناءة وناقدة.

وبالإضافة إلى هذه الأدوار فقد حدد لاتج Lange دور المشرف التربوى شما بلي:

- ات يزود الطالب المعلم والمعلم المتعاون والمستول في المدرسة بالمواد الأساسية
 التي لها علاقة بمجال التعليق.
- ٢- يوضع برنامج التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير
 المدرسة.
- يساعد في اختيار المعلمين المتعاونين المؤهلين كما يساعد في توزيح
 الطلاب على المدارس.
- 3- يعقد جلسات تمهينية مع الطلاب الملمين ليوضح لهم أهداف التربية العملية
 وأهميتها وأساليب تحقيقها من أجل إعدادهم لتحمل المسئولية.

- هـ يساعد في تحمين مهارات التدريس لدى الطلاب الملمين من خلال الشاهد وإجراء المناقشات معهم.
 - ٦- ينظم ويدير اللقاءات الأسبوعية مع الطلاب المعلمين.
 - ٧- يتعاون مع المعلم المتعاون في تحديد حاجات الطالب المعلم.
- بساعد في الحصول على إشراف إضافي متخصص عند اللزوم أو تقديم استشارة عند الحاجة إليها.
 - ٩- يجيب عن التساؤلات التي تثار في أثناء أجتماعية مع المعلمين المتعاونين.
- ١٠ يوضح للطالب المعلم بعض النقاط المتعلقة بأخلاقيات المهنة وشهادات التأهيل وفرص العمل وأسائيب المقابلات.
- 11- يمامل على اكتساب الملمين المتعاونين والطلاب الملمين ومهارات التقويم، خاصة التقويم المستمر والتقويم الذاتي.
 - ١٢- يتعاون مع زملاته في المهنة من أجل تحسين برامج إعداد المعلمين.
- ١٣ يساعد في عمل البحوث والدراسات وجمع المعلومات المتعلقة بيرامج إعداد المعلمان.
- 15 يحدد الدرجة النهائية لكل طالب معلم بعد التشاور مع المعلم المتعاون.
 أما عبد الرحمن الأحمد ١٩٨٠ فقد حدد الدور الذي يجب أن يقوم به
 المشرف التربوي في القائمة التالية:
- التخطيط لمشاركة الطلبة بشكل تدريجي في الخبرات التربوية في المدرسة أثناء فترة التربية العملية.
- التوجيه والمشاهدة والتقويم المستمر لما يقوم به الطلبة من نشاطات تريوية
 تساعد على نموهم المهنى والعلمى في الفترة التى سيقضونها في المدرسة.
- إيجاد نظام للتقويم المستمر ومساعدة الطابة على تقويم انفسهم وتقديم
 تقرير موضوعي في نهاية فترة التربية العملية لنمو التقدم الذي أحرزه

- الطلبة في هذه الفترة من أعدادهم. والذي يرفعه للمشرف الجامعي وذلك عن طريق استخدام صحائف تقويم معتمدة من مكتب التربية العملية.
- إعداد فرس متساوية للطلبة لاستخدام التقنيات التربوية المتوفرة في
 المدرسة عند فيامهم بالتدريس.
- ٥- ترتيب جدول للطلبة لكى يتمكنوا من مشاهدة دروس زملائهم والمدرسين
 الأصليين فى المراحل والمواد الدراسية المختلفة لزيادة الفائدة ولتحقيق
 تكامل الصورة للتدريس.
- ١- إيجاد أداء وصل بين طلبته من جانب وأعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة من جانب أخر لتعميق التفاهم والتعاون بين الطرفين، وتكوين بعد آخر في إعدادهم للتدريس وهو تكوين الحس المهنى من خلال تبادل الآراء مع زملاء المهنة.
- ٧- التخطيط لتوضيح الأنظمة واللوائح التي تبصدرها وزارة التربية وذات الملاقة التكبيرة بالطالب الملم أو بما سيكون له أثر على التدريس، ويتم ذلك عن طريق تنظيم حلقات دراسية يشارك فيها أشخاص مستولون من وزارة التربية ممن لهم دور في صدور تلك القرارات.
- الاضطلاع بدور فيادى فى تطوير برنامج التربية العملية بإبداء الملاحظات
 وإجراء البحوث التى ستودى إلى تحقيق فائدة أشمل وأكمل وتزيد من
 فعائية برنامج إعداد المعلمين بكلية التربية.

كما قدم الكثيري ١٩٨٧ قائمة في دراسته تعتبر أكثر شمولية وتفصيلاً للأدوار والأنشطة التي يجب أن يقوم بها المشرف التربوي والتي تركز في النقاط التالية وهي كالتالي:

 ١- مقابلة طلاب التربية العملية قبل توجههم للمدارس، لحكى يختاروا معاً المداس التي تتناسب مع ميولم ورغباتهم واستعداداتهم.

- ٢- نتيجة لهذه المقابلة يستطيع أن يحدد نوع الأنشطة والواجبات والعبه
 الدراسي الذي سيتحمله الطالب الملم.
 - ٣- مساعدة الطلاب العلمين على فهم الواجب المطلوب منهم.
 - ارشاد الطلاب المعلمين إلى أفضل الطرق لاتصالهم بمدارس التطبيق.
 - ٥- توضح أهمية تكيف الطالب الملم مع البيئة المرسية.
- الاتفاق مع المعلم المتعاون ومدير المدرسة على الدور الذي يقوم به كل منهما لمساعدته في إنجاز عمله.
 - ٧- مساعدة الطلاب المعلمين على اختيار الأنشطة الناسبة لكل موضوع.
 - ٨- مساعدتهم على حل المشكلات التي تعترض طريقهم أثناء التطبيق.
 - ١٠ توجيههم ومساعدتهم لتحقيق النمو المستمر في مهارات التدريس.
 - ١٠- مشاهدة تدريسهم في فصول عديدة.
 - ١١- درأسة كرأسات تحضير دروسهم، والتقارير التي يكلفهم كتابتها.
- ١٢ عقد حلقات نقاش فردية وجماعية لتوضيح مستوياتهم وتقدمهم وتزويدهم
 بالافتراحات الضرورية.
- ١٣ توجيه الملم المتعاون لاستخدام أقضل الطرق لتوجيه الطالب الملم وتقويم أدائه.
 - ١٤- العمل مع المستولين في الكلية لتحسين برامج إعداد المعلمين.
- القيام بوظيفة ضايعة الاتصال بين الكاية والمدرسة حيث يقوم بتوضيح أهداف وبرامج ومسئوليات كل منهما تجاه الأخر.
- ۱٦ القيام بدور رجل الملاقات العامة في الحفاظ على الملاقات الجيدة بين الكلية ومدارس التطبيق، هممله يحتم عليه توثيق المملات بين المسئولين في المدارس لكي يحافظ على استمراوية التماون والتقارب بين الكلية

والمدارس. كما أنه يقوم بدور المفاوض في حل المشكلات والتقلب على نقاط الخلاف التي تظهر نتيجة لوجود الطالب المعلم في المدرسة.

۱۷ - وأهم المسئوليات التى يقوم بها مشرف الكلية هو الإشراف الإكلينكى حيث يقوم بتوجيه الطالب المعلم لتحسين أدائه في التدريس فيقوم بتشخيص المشكلات والمسعوبات التي تعترض سبيل الطالب المعلم داخل الصف أو المدرسة ومن ثم يقدم المسلاج والحلول لهذه المشكلات والصعوبات معتمداً هي ذلك على خبرته وتجاريه ومحاولته المستمرة لتحسين أداء المعلم.

ويتحتم على المشرف أن يكون على دراية بأدواره التى يجب عليه القيام بها تجاه الطلاب ومدرسة التدريب وإدارة الكلية، ومعرفة المعوقات والصعوبات التى تعوق قيامه بتلك الأدواء لمعاولة حلها والتقلب عليها وذلك للارتقاء بالتربية العملية والعمل على تحسينها وتطويرها لتحقيق الأهداف الموضوعة والتى أنشئت من أصلها ضماناً لإعداد طالب كلية التربية إعداد جيد لمزاولة مهنة التدريس.

عاشراً : واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف :

يمكن تحديد أهم وأجبات المشرف التربوى خلال عملية الإشراف بما يلى:

١- تزويد المعلم ببعض المعلومات العامة المرتبطة بعملية الإشراف:

يجب على المشرف التربوى عقد اجتماع مع الملم قبل القيام بعملية الإشراف قبل البدء بالتدريس وإبلاغه بكل ما يتصل بعملية الإشراف من حيث الهدف من عملية الإشراف، النموذج المستخدم في عملية الإشراف، المهارة التدريسية المراد ملاحظتها الأسلوب المستخدم لتدوين البيانات.

ويمكن للمشرف التربوى فى خلال هذا الاجتماع المرور على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمى السابق للمعلم لتنكيره به، وإن هذا اللقاء يجعل المعلم يشعر بأن المشرف لا يهدف التفتيش عليه وتصيد أخطأته بقدر ما يهدف إلى الارتقاء بكفامته المهنية.

٢ – التعرف إلى المدف من المروس (موضوع الدرس):

من الواجبات الهامة التي يجب أن يقوم بها المشرف التربوي قبل ملاحظة الملم أشاء التدريس الإطلاع على خطة التحضير ودراسة الهدف من الموقف التعليمي وكيفية تحقيقه ، إضافة إلى جميع مكونات الخطة ، ويمكن للمشرف في هذا الجانب اقتراح بعض الملاحظات على خطة التحضير بهدف تطهيرها.

٣- عدم التدخل في الموقف التعليمي إلا عند الغرورة:

يجب على المشرف التربوى أن يتعرف على أنه من الأفضل أن لا يتدخل في الموقف التعليمي إلا عند الضرورة، والضرورة في هذا الجانب عندما يشعر المشرف بأن الموقف لا يتوفر فيه أدنى عوامل الأمن والسلامة، إن إيقاف الدرس والتدخل فيه باستعرار يساعد على زيادة نسبة القلق لدى المعلم وزعزعة ثقته بنفسه إضافة إلى تشتت أفكار المعلم وتنظيمها.

١- استخدام النظم الموشوعية لتجميح البيانات:

آنه على المشرف التربوى استخدام أحدث النظم المستخدمة لملاحظة وتقويم سلوكيات المعلم ومهارات التدريس، إن هذه النظم تقدم للمعلم صورة واضعة وموضوعية عن مجريات الموقف التعليمي والجوانب الإيجابية والسلبية لهذا الموقف.

على سبيل المثال يمكن لهذه النظم من تحديد نسبة الوقت المستفرق في التدريس وعدد تكرارات التفذية الراجعة المقدمة وزمن التعليمات والتنظيم. إن هذه البيانات تفيد الملم والموقف التعليمي بشكل أكبر من البيانات العامة غير الموضوعية المستخدمة في طرق الإشراف التقليدية ويجب على المشرف التنويع باستخدام اساليب الإشراف انطلاقاً من أن كل أسلوب يحقق جانب ممين من عملية الإشراف.

٥- تقديم التغذية الراجعة للمعلم مباشرة:

يمكن أن نحصل من خلال عملية الإشراف على ثلاثة أنواع من البيانات هي كالتالي:

- ١- بيانات موضوعية.
 - ٧- بيانات قصصية.
- ٣- بيانات على هيئة قوائم التقدير.

ويمكن لهذه البيانات أن تبين للمشرف التربوى الصورة العامة عن جوانب الموقف التمليمي ويفضل أن يقوم المشرف بتزويد الملم بالتفنية الراجعة مباشرة وفوراً عقب الانتهاء من الموقف التعليمي وإلا تتأخر ساعات أو أيام، لأن أشر هذه التقنية الراجعة والملاحظات سوف يتشاقص تناقصاً كبيراً بمرور الزمن، فضلاً عن ذلك ينبغي أن تكون الملاحظات مرتبطة بكفايات التدريس وموثقة بمض البيانات الرقعية.

على سبيل المثال أن الزمن الفعلى كان ١٥٪ من زمن الحصة.

٧- تزويد المعلم بنسخة من تقرير الماعظة:

من الضرورى أن يستخدم المشرف التربوى استمارة مقتنة لتقويم الملم أثناء الزيارات وأن تسلم له نسخة منها بعد الانتهاء من تقويم الموقف التعليمى بالإضافة إلى نسخة من تقرير الزيارة إن هذا التقرير يفيد الملم في التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمي حتى يتجنبها في المواقف التعليمية القادمة، إضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من هذا التقرير في اللقاء الذي يعقد. مع المشرف لاحقاً.

الصادى عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربيوى في التربيبة العملية :

لقد تحددت أهم مسئوليات ومهام المشرف التربوي في العديد من الدراسات فقد حددت قائمة لانج Lang بجامعة أنديانا ١٩٨٠ الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء التربية العملية في التالي:

- ا- تقديم المهام المطلوبة والنشاطات من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
- ٢- توضيح أهداف التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
- القيام باختيار المعلمين المتعاونين الأكفاء وكذلك توزيع الطلاب المعلمين
 على مدارس التطبيق.
- عقد اجتماعات مع الطلاب الملمين لشرح أهداف التربية العملية وأهميتها
 في صقل مهارتهم التعليمية.
- ٥- مساعدة الطالب المعلم في اكتساب مهارة التدريس من خلال التوجيه والملاحظة والمناقشة.
 - ٦- شرح احتياجات الطالب الملم للمعلم المتعاون ودعمه في سبيل تحقيقها.
 - ٧- التماون مع زملاته من أجل تحسين برامج إعداد الملم.
- ٨- الحرص على عمل بحوث ميدانية لحل المشاكل الميدانية في التربية العملية.
 - تحديد الدرجة النهائية للطالب الملم بعد استشارة الملم المتعاون.
 كما قام موريس ۱۹۸۱ بجامعة تكساس بتحديد المهام التالية:

- بناء علاقات جديدة مع المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
- ٣- شرح أهداف التربية العملية وفلسفتها لحكل من الملم المتعاون وإدارة المدرسة.
- ٣- شرح النظام المدرسي للطلاب الملمين ومساعدتهم على الانسجام في البيئة
 المدرسية.
 - اختيار المعلمين المتعاونين ذوى العكفاءة التدريسية الجيدة.
 - ٥- شرح احتياجات الطالب الملم للمعلم المتعاون وما يتوقع منه.
 - ١٤ التركيز على عقد اجتماعات مع الطالب المعلم قبل وأثناء التطبيق.
- القيام بملاحظة أداء الطلاب المعلمين التدريسية وتقديم تفذية راجعة لهم فى
 ضوء الملاحظات المدائية.
- ٨- القيام بإعداد تقرير نهائي عن كل متدرب وتحديد مواطن الضعف والقوة.
 - ٩- الاحتفاظ بالنشاطات التدريبية التي يقوم بها الطلاب للاستفادة منها.
- التركيز على أهمية القيام الفاضلة والأمانة العلمية في سلوك الطالب
 المعلم وتعامله مع مدرسة التدريب ومع السئولين فيها.
- ١١- حث المسئولين في مدرسة التطبيق على تقديم الاقتراحات لتطوير برامج
 التربية الميدانية.
- 17 عقد اجتماعات شبه دورية مع المعلم المتعاون ومعلم الفصل للتعرف على
 أداء الطالب المعلم وتقديم الوسائل التي نتمي مهارته التدريسية وحسن
 أدائه .

وقد حند أيضاً دليل التربية المدانية بكلية التربية جامعة الملك سعود دور المشرف التربوي في الآتي:

- ١- مساعدة الطالب الملم على الانسجام مع الجو المدرسي.
- ٢- يعد المشرف التربوي حلقة الاتصال بين الكلية ومدرسة التدريب.

- ٣- مساعدة المألب الملم في تحضير الدروس واختيار طرق التدريس والوسائل
 التعليمية المناسبة.
 - ٤- زيارة الطالب المعلم بمعدل مرة كل أسبوع.
- ٥- ملاحظة أداء الطالب الملم والاتجاه نحو التفنية الراجعة على ضوء الملاحظات التي تم رصدها.
- الإطلاع على دهاتر التحضير بشكل دورى وملاحظة انتظامه في مدرسة التدريب.
- ٧- تقييم أداء الطالب المعلم في نهاية الفصل الدراسي في ضوء الملاحظات
 خلال الفصل الدراسي.
- حل المشكلات والصعوبات التي يتمرض لها الطالب المعلم أثناء فترة التدريب.
- الحرص على مشاركة الطالب المعلم في الأنشطة المدرسية.
 هذا وقد حدد دليل التربية العملية بجامعة الأزهـر مهـام ومسئوليات الشرف التربي في النقاط التالية:
- ۱- إن المشرف الجامعي يشكل حلقة الوصول بين كلية التربية من جهة وبين إدارة مدرسة التدريب ومعلميها من جهة أخرى ولذا فإن تعاونه مع القائمين على التدريب في المدارس المضيفة يسهم بشكل كبير في إنجاح برنامج التربية العملية.
- ٢- يعمل المشرف الجامعي على خلق الجاهات إيجابية لدى الطالب المعلم نحو
 مهنة التعليم.
- ٣- تزويد الطالب المعلم بقائمة من أنماط السلوك التعليمية التى يتوجب عليه ملاحظتها ورصدها خلال حصص المشاهدة ويفضل استخدام نموذج للمشاهدة ينسجم مع مادة التخصص التى يدرمها الطالب المعلم.

- 4- مساعدة الطلاب في التخطيط للدروس وتنفيذها وقد يتطلب ذلك عقد جاسات تسبق التدريس الفعلى لمناقشة آداء الطالب الملم، بالإضافة إلى حضور عملية التدريس نفسها.
- ه- يزود الطلاب الملمين بالتفذية الراجعة حول أداثهم كما يتداول معهم
 بشأن مشاكلهم بصفة عامة محاولاً حلها بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلم
 المتعاون.
- ٦- ينسق مع المعلم المتعاون حول كافة الأمور المتعلقة بالمملية التعليمية سواء كان ذلك من حيث التخطيط أو وضع الأهداف أو تنفيذ الدرس أو تقييمه تجنباً لما قد ينشأ لدى الطالب المعلم من تباين في أساليب التوجيه.
- تزويد الطالب المعلم بقائمة من المعايير التي يستخدمها سواء في مناقشة
 الأداء الصفي للطالب أو في التقويم النهائي لهذا الأداء.
- التمرف على قضايا التربية العملية ومشاكلها في المدارس المضيفة معاولاً
 ممالجتها ما أمكن وإطلاع مكتب التربية العملية على ذلك.
- الاشتراك في تقويم الطلاب المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم بما ينجم
 مع تعليمات مكتب التربية المعلية.

ويمكن إجمالي مهام ومسئوليات المشرف التربوي في الجوانب التالية:

أولاً : الوانب الإنساني :

حيث يقوم المشرف التربوي بالعمل على خلق جو ودى أساسه الألفة والتماطف كما يشجع التعاون والمشاركة، ويتشاور مع الطلاب والمعلمين ومديري مدارس التدريب على اتخاذ القرارات وجوانب العمل المدرسي، ويبدئ جهده هي الاتصال بمسئول المدرسة والكلية لحل مشكلات الطلاب.

ثانياً : الجانب التنظيمي :

عن طريق عقد لقاءات مع الطالاب ومسئولى المدرسة لشرح وتوضيح الأمداف وكتابة بعض الإرشادات لتطبيق المنهج وافتراح التمديلات المناسبة للأهداف من واقع خبرته وفى ضوء التجرية وما ينتج عن التطبيق الميدائي والممل على تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو مهنة التدريس.

ثالثاً : الجانب المالي والإداري :

وترتكز حول الاتمال بالمشولين وكيفية استخدام الإمكانات البشرية ووضع خطة لعمل ملفات وسجلات والتقويم، وتقديم افتراحات حول المكافآت المائية والتسيق بين إدارة المرسة وإدارة الكلية.

رابعاً : البائب الثني :

وفيه يقوم بالإشراف على الجدول المدرسى واستخدام الوسائل التطيمية والإشراف على عمل المعلم وتقدمه المهنى، ومناقشة الطلاب في المشكلات التي تواجههم طرق تحسين وتطوير المناهج وكذا توزيع المعلمين والطلاب في الفصول بالإضافة إلى الإرشادات التربوية والدروس التوضيحية.

غامساً : الجانب التقويمي :

ويشمل تقويم الخطة التربوية في ضوء أهداف التربية العملية وتقويم أداء الطلاب وإشراك المعلم المتعاون ومدير المدرسة في عملية التقويم، واستخدام طرق وأساليب تربوية مناسبة عند تقويم الطلاب، مع الالتزام بالموضوعية والتشاور الدائم مع المسئولين.

الثاني عشر : ممارسات الشرف التربوي في نموذج الاتصال والتفاعل:

يمكن أن تنتظم ممارسات المشرف التربوى في نموذج الاتصال والتقاعل في ضوء عدد من الموجهات هي كالتالي:

– في التعليم والتعلم:

- التعليم مهنة من حق المعلم أن يمارسها بحرية.
- ٢- التعليم عمل طبيعي ليس محاطأ بالتوتر إذا وجدت البيثة المناسبة.
- "ان أفضل وسائل الرقابة والإشراف هي الإشراف الذاتي من الملم.
 - إذا حصل الملم على الثقة والحربة أمكن أن بوجه نفسه ذاتياً.

– في السلطة والضبط

- ١- يتطلب الإشراف التشاركي استخدام سلطة التأثير الشخصي، النزاهة والصرامة والثقة.
- تفويض السلطة إلى الملمين يعطى المشرف موقعاً ممتازاً للتأثير والاتصال الإيجابي.

– في الوقت:

- ما يصرف من وقت في تحديد الأهداف وتنظيم العمل الجماعي هو استثمار نتائج مستقبلية.
- ٢- العمل الفردى مع المعلمين من خلال الزيارات الصفية يجب أن لا يستهلك جزءاً هاماً من وقت المشرف التربوي.

- في تحقيق النتائج:

- إ- يرتبط تحقيق النتائج في ضوء وضوح الأهداف في أذهان المعلمين ومشاركتهم في وضعها.
- ٧- مسئولية تحقيق النتائج مسئولية جماعية لا تقتصر على المشرف التربوي وحده.

الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوي :

هناك عدة طرق بمارس من خلالها المشرف التربوي مهامه الواسعة المتعددة ومن هذه الطرق ما يلي:

- التقارير التي تخص المعلمين والمديرين والبناء والتجهيزات.
- الزيارات الميدانية للفصول في المدارس وهي تنتوع ما يبن زيادة توجيهية
 للمعلم وأخرى تقويمية وثالثة مراجعة ورابعة تعليمية.
 - ٣- الدروس النموذجية أو التطبيقية أو التوضيحية.
 - ٤- الدورات التدريبية ودرس الممل.
 - ٥٠ تبادل الزيارات بين الملمين وإلقاء المحاضرات وتوزيع النشرات.
 - ٦- إجراء البحوث والتجارب وتنظيم اللقاءات بين الملمين والمديرين.
 - ٧- القابلات الفردية بين الملمين.

الرابع عشر : القصور في الإشراف التربوي :

يوجد هناك قصور شديد يتمثل في النواحي التالية:

- ا- إسناد مهمة الإشراف في بعض الكليات لبعض الشرفين من أصحاب التفهم المحدود مما يعنيه الإشراف التربوي ومجالاته وإجراءاته ومهاراته التي يجب أن يتبعها أو يعمل بها كل من تناط به هذه المهمة التربوية، الأمر الذي تحول معه الإشراف إلى مجرد زيارة أو زيارتين للطالب المعلم بشرض تقويم أدائه وإعطاء الدرجة وبنتهي الأمر عند هذا الحد.
- ٢- ترتب على عدم الأخذ بالشروط والضوابط المحددة لاختيار المشرفين التربوبين في بعض التكليات وجود المشرف المبتدئ الذي تنقصه بعض التكفايات الإشرافية والتي تنعكس سلباً على أدائه، ضمن المارسات التي مازالت قائمة تعيين المشرفين التربوبين طبقاً لبعض المابير التي يصعب الاعتماد عليها، كسنوات الخبرة في التعليم أو سنوات العمل الإداري أو الدرجة العلمية الحاصل عليها، ممن يستطيم التاكيد على أن هذه العوامل الدرجة العلمية الحاصل عليها، ممن يستطيم التاكيد على أن هذه العوامل

وغيرها إذا ما توافرت في الفرد بمكن أن يكون مشرهاً تربوياً ناجعاً قادراً على إحداث التغيير في الطلبة الملمين.

- ٣- عدم الاستفادة من بعض الأسائيب الحديثة المتبعة في كثير من الدول للتغلب على مشكلة الإشراف وجعلها أكثر جدوى وفائدة، ونعنى بذلك أسلوب المعلم المتعاون الذي يمكن أن يختار من بين المعلمين المجيدين بالمدرسة ويكلف المشاركة مع المشرف بتوجيه الطالب المعلم للاستفادة من خبرته من ناحية ومن كونه مقيماً في المدرسة من ناحية أخرى.
- 3- عدم وجود عدد كاف من الشرفين التربويين في بعض التخصصات ببعض الكليات أدى إلى الأخذ بنظام الندب الخارجي فتندب الكلية موجهن متخصصين في المادة العلمية دون أن تتوفر لديهم الخلفية العلمية التربوية مما يزدي إلى عدم وجود اتفاق عام على المبادئ الأساسية للتدريمي.
- دركيز بعض المشرفين على جانب دون سواه من جوانب التربية العملية
 كأن يهتم أحدهم بالمادة العلمية دون الاهتمام بموقف الطالب الملم طى
 الفصل واهتماماته بديناميات التدريس، وذلك لعدم وجود وحدة فكر تربط
 بن المشرفين في أغلب الأحيان.
- ٦- اختلاف مستوى تقدير الدرجات من مشرف لأخر، حيث أن هذا المستوى شخصى يستند إلى أسس عامة متفق عليها، ولذا يختلف المستوى كرماً أو تفييراً فتختلف درجات مجموعة مشرف عن درجات غيره من المشرفين.

الفصل الخامس الإشراف الفنى

مقدمة أولاً : منهوم الإشراف الفني ثانياً: وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفني ثالثاً: السمات الخامية يقلسفة الأشراف الفني رابعاً: أهداف الأشراف الفني خامساً: ميادئ الإشراف الفني سادساً : ضرورة الإشراف الفني سايماً: وظائف الإشراف الفني ثامناً: خصائص وسمات الإشراف الفني أ- خصائص الإشراف الفني ب- سمات الإشراف الفني تاسماً: مجالات الإشراف الفني عاشراً: أنماط الإشراف الفني الحادي عشر: أساليب الإشراف الفتي الثاني عشر : ديمقراطية الإشراف الفني الثالث عشر: ما يجب على الشرف الفتي

الفصل الخامس الإشراف الفنى

مقدمة :

إن تراكم المعرفة وتمند الخبرات وتدخلها والحاجة المُلَّحة التعليم وخاصة في الثّمانيات ، يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات ويقاء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس.

ويمكن اعتبار عملية الإشراف أداة فعالة تتمكس على المجتمع ، كما أنها انمكاس لما هو موجود فيه ، وفي حالة اعتبارها جزما من عملية التدريس فإنه يمكن أن لها تأثيرها في تشكيل الفرد والمجتمع ، ولأن عملية الإشراف ليست سلطة عملية ارتجالية. فينظر إليها على أنها خدمة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا الأفراد والجماعات ، كما أن تراكم المرقة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة في الثمانيات ، ويتطلب منا تسيق هذه الخبرات ويناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس ،ولكي تكون عملية الإشراف ذات منزي وفائدة للقائمين عليها وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين والمدروري أن نقوم على إطار نظرى ومقبول ومعقول ، يضع اعتباره المحتوى فالبرامج والأهداف الواضحة والإجراءات وطرق فياسها .

ونظرا لمملية الإشراف الفنى هى العملية التربوية والمور الذى يقوم به فى الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية همن الضرورى العناية باختيار المشرفين الفنيين وحق مشكلة الاختيار للوظائف القيادية فى مجال التربية والتعليم الأولى

الأساسية التي تو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلا ممهدا أما منا لعلاج الشكلات الأخرى

أولا: مفهوم الإشراف القني.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مقاهيم الإشراف الفني في معناه ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف الإشراف الفنى على التعليم بأنه المجهود الذى يبذل لاستشارة توجهيه وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين فى المدرسة فرادى وجماعات وذلك ولكى يفهموا وظائف التعليم فيها أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فعالية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذاتية في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث.

ويمنى هذا أثر الفرد الكلى من الإشراف الفنى هو تحسين تربية النشر وبهذا يحاول الإشراف الفنى إنشاء برامج تعليمى أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ في مجتمع ديمقراطى حديث وتوفير المادة والطريقة التى تمعكن الأطفال من التعلم على نحو أكثر سهولة وفعالية أو بمعنى أخر الإشراف على تحسين الواقف التعليمية والعلمية فالمشرف الفنى إذن قائد تربوى يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم في محاولتهم لتحسين العملية التعليمية .

كما يعرف أيضا الإشراف الفنى بأنه هو عملية توجهيه وتقويم ناقد للعملية التعليمية التربوية والنتيجة الأخيرة للإشراف يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

كما يقصد أيضا بالإشراف الفنى بأنه هو بيان أوجه النشاط الفنى التى تختص أولا ومباشرة دراسة وتحسين الظروف التى تحيط بالمعلمين وبتعليم التلاميذ وغيرهم.

ويعرف أيضا الإشراف الفنى بأنه الوسيلة التى يتم بها تقيم وتقدير جهد المعلم فى العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه مع تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح.

كما يمرف أيضا الإشراف الفنى بأنه تنميق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نحو التلاميذ التهمكوا من المشاركة بصورة فعالة فى بناء المجتمع الذي يعشون فيه.

وإن الإشراف الفنى مجهود منظم ومستمر لتشجيع الملمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التربوية.

وبدلك يشمل الإشراف الفنى مجموعة من الأنشطة التى تحدث فى الفصل الدراسى فهو يتملق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ فى تفاعلهم مع البيئة بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس.

ويالإضافة إلى هذه التعارف يمكن توضيح الإشراف الفنى على النحو التالى الإشراف الفنى هو مقدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التى تؤثر هى عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل لحكل تلميذ أن يتموا نموا مطردا وفق ما تهدف إليه للتربية المنشودة.

ومن الواضح والمعلوم أن العملية التربوية والتعليمية تتباثر بالمجتمع وأوضاعه وظروفه السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية.

ويذلك فإن الإشراف الفنى باعتباره جزء من العملية التربوية والتعليمية فلايد أنه يتأثر بتلك الظروف التى تتفاعل وتوجه الحياة في المجتمع أي أن الإشراف الفنى يتأثر بطبيعة المجتمع من حيث ممارسة عمليات الإدارة مركزية كما يتأثر أيضا بانصاط الإدارة المدرسية وممارستها

بنوعية القائمين عليها من حيث الاهتمام بالنواحي الفنية أو أعقالها أو تـلازم اهتمامها بالجابية الاداري والفني.

يعرف هاروك سيرين الإشراف الفنى بأنه هو بيان أوجه النشاط التى تخص أولا ومباشرة بدراسة وتحسين الظروف التى تحيط بالمعلمين وبالتعليم التلاميذ وغيرهم.

ويمرف ويلزم الإشراف الفنى هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم القيام بواجبهم في صورة أكمل

وقد عرف أيضا مالونمرنى الإشراف الفنى يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخيمات تعليمية أحسن.

ومن التمريفات السابقة يعرف الإشراف الفنى بأنه خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الطروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الطروف بالطريقة التي تكفل تلميذ أن يتمو نموا مطردا وفق ما تهدف إلية التربية المنشودة

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الفنى يتضمن

١- مقدمة تربوبة

فالشرف الفنى يقوم بتوجيه الملم وإرشاده ويممل على إعداد الظروف لنمو المنى ونمو تلاميد في الاتجاهات السلمية

٢- عملية تعاونية

ظالشرف والمملم زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الاحترام والحب المتبادل

٣- خدوة اوتواعية

فالشرف الفنى يجب ألا يوجه كل عناية نحو المدرس وطريقة تدريسه فحسب بل ينبغى أن يهتم أيضا بدراسة الموامل التى تسير عملية التعليم ومن بينها العوامل المتعلقة بالتلاميذ خارج المدرسة لطروفهم المنزلية أو عدم قدرتهم على التحكيف الاجتماعي في المدرسة وهذه العوامل التي توثر في عملية التعليم تتطلب في دراستها ووضع الحلول لها معاونة المشرف الفني وتوجهاته

٤- وسيلة التحقيق أهداف التربية

فالمشرف الفنى يعمل مع المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية فكثير ما يحقق المدرس فى توجيه دراسة لتحقيق هدف تريوى معين بسبب فلقة على إنهاء القرار أو عدم نجاح تلاميذ فى الامتحان ومهمة المشرف الفنى هنا نتطلب معاونة المعلم على فهم اغراض تدريس مادته فهما يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية العامة التى يعمل على إنجازها

ثانيا: وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الغني

هناك كثير من المقترحات المرتبطة بالإشراف الفنى عبر السنين ومازال التدخل والالتباس والغموض موجودا في هذا المجال كذلك عدم تحديد الأدوار الفعلية لمن يقوم بوظيفة الإشراف والمشرفين ومفتاح مكونات وظيفتهم ، وكم من السلطة يجب أن يمتلكو وما نوعية الملاقة التي يجب أن تكون بين المديين والمعلمين بالإضافة إلى ذلك هل الإشراف ينظر إلية على أن له دوراً خاصاً أم أنه عملية مكونة من عدة أدوار .

وهناك كثير من الجمل والفقرات في مجال الإشراف الفني والتي تعتبر مكونات إساسية لمفهوم الإشراف وهناك أيضا وجهات نظر مختلفة مختارة من المولفين في مجال الإشراف منها: قد حدد بين هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشئ الذي تغمله المدرسة في التواحى الشغصية في تعاملها مع التكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها أو تغير العمليات المدرسية التي يكون لها تأثير مباشر في عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ ، ويعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجبا أو إذاء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين .

إن الإشراف على التمليم يكون موجها في المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام في المدرسة وفي نفس الوقت إلى تحسين عملية التعليم والتعلم في المدرسة .

يرى كاميل ويلز Kimball willes إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسي لكل المستويات التي تصمم لتحسين العملية التعليم والتعلم في المدرسة .

واقد وصف الهشر فين على النهو التالق:

- إنهم رسل يساعدون هي إقامة الاتصال
- ٣- يساعدون الأفراد في سماع بعضهم البعض
- ٣- هم يخدمون الآخرين في توفير الرضا والطمأنينة لبم
- ٤- يخدمون كرابطة ليكونوا حلقة وصل بينهم وبين الآخرين الذين لهم
 مشكلات مشامة .
- وحثون أعضاء هيئة التدريس على أعطاء أفتكار جنيدة والمشاركة الفعالة
 ومساعدتهم ومسائدتهم لأجل تجريب أشهاء جديدة .
- ٦- انهم وسيلة لتنفيذ الأفكار وإيجاد الأنفاق في حالة تقديم أفكار جديدة
 - ٧- إنهم يستمعون للمقترحات الفردية والمتعلقة بمشاكلهم.

ويوصون بمصادر أخرى ربما تساعدهم هذه المصادر في البحث عن حل الشاكلهم إنهم يحضرون إلى المعلمين في صورة فردية واثقة تمام الثقة توافر مواد تعلميه مقترحات بناءة ، وشعورهم أبعد من ذلك فهم يعتقدون أن الدرسين يملكون النظام المدرسي ويستطيعون الحفاظ علية ، وقد أوصوا بأن ينشط أمتيحان الإدارة المدرسية أعضاء هيئة الإدارة المدرسية إنهم يمدون بالخبرة في عمليات جماعية ويمدون بأنماط مقبولة من السلوك ويناء الملاقات الاجتماعية السهلة إنهم فوق حكل هذا ، فادرون على مساعدة الأفراد لتكي يتقبل بعضهم البعض الأفراد وذلك لأنهم يعرفون جيدا أن قيمة الفرد تتمو من خلال تفاعله مع الأخرين ، ومن خلال ذلك يمدد نهم بالمناخ الإنفعالي المثالي المناسب لأجل نمو التلمدذ .

لقد أصبح دور المشرف مساندا ومساعدا ومشاركا كافضل عن انه عملية توجيه ويمتلك المشرف سلطة كبيرة ، ولكنة يستخدمها بطريقة أخرى إنه يستخدم السلطة مركزة لترفية وتحسين الأداء من خلال الشعور بالمسئولية المفترضة أو المغولة له والقدرة على الابتكار فضلا عن استخدامها من خلال الاعتمادية والمطابقة .

- ويعتبر وليم بيرتن William Burton ولى بيركى Lee Brueknes من أهم الرواد الذين أسهموا في مجال الإشراف. خاصة في تحديد المبادئ أو الأسس التي تتممق علية الإشراف.

ثالثًا: السمات الفاصة بغلسفة الإشراف الفني.

تتم فلسفة الإشراف الفني بالسمات والخصائص التالية :

 الإيمان بقيمة كل فرد في الجماعة واحترامه لذاته والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى اقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته

- الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي
 نتفاعل مع التلميذ وبأخذ في الاعتبار كل ظروف المؤقف التعليمي
- ٣- الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسئوليات القيادة إلا التوجيه
 الاستبدادي في إطار من الملاقات الإنسانية السليمة .
- احترام الاختلافات في الأراء بالنسبة للمشكلات والاعتراف بالتكامل
 المقلى وضمان حق الأفراد في التميير عن أراثهم يحرية.
- الثّنة في استعداد الملمين للنمو وقدرتهم على الشاركة في توجية انفسهم
 بالقيام بمملية التقويم الذاتي .
- استخدام الأساليب الديمقراطية في تشكيل السياسات والخطط و الأهداف واتخاذ القرارات.
 - ٧- توجيه جو من التعاون الديمشراطي.
- استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوي ولزيادة النمو
 المنه المضاء همئة التدرس ...

رابعا: أهداف الإشراف الفنى

من أبرز ما يهدف إليه الإشراف الفني مايلي:

- ١- الارتفاع بمستوى أداء المعلم ومعاونته على النمو العلمي والمهني.
 - ٢- تقديم الخبرات الناجعة ومعالجة الإحصاء في الأداء.
 - ٣- تقويم عمل المعلم في مجال تخصصه.
 - ألعمل على تطوير العملية التعليمية.

ولعل تحقيق هذه الأهداف تقتضى أن تكون لدى المشرف الفنى ومن يضطلع بمهام الإشراف الفنى الخبرة الكافية والكفاءة الفنية بالإضافة إلى المؤهلات الدراسية التي تتناسب مع ما يقوم به من عمل إلى جانب تمتمه بالصفات الشخصية التي تمكنه من أداء عملة بنجاح وإلى من بينها.

- ١- سعة الأفق.
- ٢- الأطلاع الواسع.
- ٣- التفتح الذهبي.
- النضج الفكرى.
- تقديره لشاعر الآخرين.
 - ٦- قدرته على الإقناع.
- ٧- القدرة على كسب احترام العاملين وثقتهم فيه.

كما يستمدف الإشراف الغنى تلك الأجداف التالية:

- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المدرسين لمراعاتها.
- ٧- مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس مواردهم ، ومداومة إطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم وتشجيعهم على إجراء تجارب جديدة والاشتراك في الحلقات الدراسية والمؤتمرات التربوية وغير ذلك مما يصاعد نمو المدرس مهنيا وعمليا.
- ٣- الكشف عن حاجات المدرسين وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس في رفع روحهم العنوية ويعملوا متعمسين في تحقيق أهداف المدرسة.
- احترام شخصية المدرس واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح
 قادرا على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.

- مساعدة المدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها
 المادية والإنسانية كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف
 والحداثة وغيرها فما كل أولئك إلا معامل للبحث والمراسة والتنقيب.
 - ٦- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- ٧- مساعدة المدرس في الحصول على ما يحتاج إليه من موارد وخامات ووسائل مهيئة على التدريس ففي مقدور المشرف الفتي أن يدل المدرس على مصادر الأقلام مثلا ويشجعه على استخدامها وفي مقدور موجة الأشقال مثلا أن يعين المدرس على استخدام خامات محلية بدلا من الخامات التي تعود المدرس أن يطلبها والتي قد يتعذر الحصول عليها ، كمالا يستطيع موجه العاوم أن يرشد المدرس إلى عمل بعض الأجهزة البسيطة بدلا من محاولة شراء الأجهزة الباهطة الثمن أو التي قد لا تتوفر في الأسواق الحلية.
- ٨- تقويم آعمال التلاميذ فيستطيع المشرف الفني أن يتفق مع الدرس على الأسس التي يقوم عليها تقويم أعمال التلاميذ ، وأن يناقشه في أحسن وسائل التقويم ، كما أنه يستطيع أن يمين المدرس على تقويم نفسه ليتمرف على نواحى قوته فيدعمها ، ونواحى ضمفه فيمالجها.

خامسا: ميادئ الإشراف الفني

قد لخصت موسوعة البحث التربوية المبادئ السنة كأساس يقوم عليها ومفهوم الإشراف الفتى الحديث وهي كالتالي:

- اينى الإشراف الجيد على أسس تربوية سليمة . نظرية وعملية تربط بين العلم والقلسقة والخيرة والواقعة.
 - ٢- يتمن الإشراف الحديث بالديمقراطية.

- ٣- يتسم الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع في كشف الحقائق التربوية
 وعلاقتها القديمة وتطبقها على مواقف تعليمية معينة.
- يقوم الإشراف الفنى باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاوني المنظم والتخطيط والتنفيذ.
 - ٥- يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التي يحققها.
 - ٦- يسترشد الإشراف الفنى الحديث بالأهداف المهنية.
 وقد أكد محمد زيدان على أهم مبادئ الإشراف الفنى كالاتى.
 - احترام شخصية الفرد،
 - ٢- التعاون والإسهام والعمل الجماعي.
 - ٣- المنافسة.
 - 1- تشجيع الخلق والإبداع.
 - ٥- المرونة.
 - الأسلوب العلمى وهي البحث التفكير.
 وهي مجال أهراد المبادئ التي تتضمن أهداف الإشراف هي:
- إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تقدم وتحسين نمو التلميذ
 وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية تنمية وتحسين المجتمع.
- ٧- إعطاء أو مساعدة القيادات في القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى أخر في النظام المدرسي كذلك نقل محتوى خبرات التعليم إلى خبرات أخرى بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرزامج الإشرافي.
- ٣- الهدف المباشر العملية الإشراف هو إقامة جو محبب العملية التعليم والتعام.
 الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائما على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم.

- يخلق الإشراف جوا اجتماعيا ماديا سيكولوجيا بيثيا محببا لعملية
 التعلم.
 - تكامل وتناسق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.
- يكون الإشراف عاملا مساعد أقيادة إلهاما في تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين في الحقل التعليمي.
- وقد أكد سرجوفانا ۱۹۸۳ Sergiovanni على أن أهداف الإشراف الفنى على النمو التالي.
- ا- تتمية وتحسين أداء المعلم داخل الفصل وتوضيح جوانب النظام المدرسي
 وتتمية أداء معين ذي مغزي للمعلم.
- ٢- تصحيح الأخطاء التي تحدث في الفصل ، ولذلك تنفيذ ما هو ضروري خارج الفصل.
- وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن أيضا من أهم المبادئ الأساسية للإشراف الفني مايلي:
- إن الفرض الرئيسى للإشراف هو تحسين مستوى نمو التلاميذ ومن ثم تحسين وضع المجتمع.
- ٢- الفرض الثانى المام من الإشراف هو توفير الأمن والطمائية الدائمة للقيادة وإعادة التكيف مع البرنامج التعليمي على مدى السنين من مستوى إلى مستوى أخر داخل النظام ونقل خبرات التعليم إلى مناطق أخرى.
- الفرض الوسيط (القريب) من الإشراف التماون لأجل أقامة الجو المناسب
 المفضل لعملية التعليم والتعلم.
- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة سوف يؤدى إلى تحسين طرق التدريس والتعلم.

- ب- سوف يخلق الإشراف البيئة الطبيعة والأجتماعية والمناخ الملائم
 والمفضل لأجل أقضل.
- تكامل وتناسق الإشراف مع الجهود التربوية المستمرة والمادة العلمية
 لأجل ضمان الاستمرارية.
- د- الإشراف يودى إلى التعاون بين كل من أعضاء وعمال الإدارة لخدمة
 حـاجتهم وسـوف يتـيح الفـرص الطبيعيـة لتحقيـق النمـو لحكـل
 الاختصاصات في الإصلاح ، وضع صعوبات التدريس التي تحول
 دون القيام بمسئوليات جديدة.
- الإشراف يساعد ويحث ويقود لأجل استمرارية وتحرر روح الخلق والابتكار.
- ٤- منظور أخر أكثر حداثة لجو لوفيل John Lovell يرى أن الإشراف عبارة عن نظام السلوك التعليم.
- هناك وجهات نظر أخرى للعلماء الذين ينظرون إلى الإشراف على أنه نظام السلوك التعليمي الذي يتفاعل مع الاستشارة المدرسية والتدريس والتعليم والإدارة ونظام سلوك التلميذ نفسه.
- ٦- يقصد بالإشراف التعليمى بائه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة (المنظمة) التي تؤثر مباشرة على سلوك الملم والمنفذ بطريقة تسهيل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه وتحقق أهداف هذه المؤسسة (النظمة).

وأن هذا التقريب يتناول ثلاث عناصر رئيسية هي كالتالي :

العنصو الأول — أن السلوك البين قد صمم بطريقة رسبية وهو ليس عشوائيا أو نشاطا مقدرا بطريقة الصنعة، ولعكنة يحمل طابع المطلب الخاص بالمسبدة التعليمية والسلطة الرسمية.

المقتصر الثاني - أنه يؤثر مباشرة على سلوك الملم وأن هذا المنصر يؤدى إلى التأثير على الوجبات المقدرة التي يقوم بها المشرفين الذين هم هي نفس الوقت ذو أهمية للمؤسسة التعليمية ولكتهم ليسوا مشرفين وأن هذا المنصر أيضا يؤثر بوضوح على الملمين وعلى النظم الفرعية المتعلقة بسلوك المعلم.

العنصو الثالث - أنه يحدد المائد النهائى المرتبط مباشرة بالسبب المباشر لوجود المدرسة وعملية تسهيل تعلم التلميذ وأن هذا العنصر أيضا يمهد الإظهار نقطة التركيز لتأثير ساوك الملم ليس كما تشاء الظروف ولكن بما يعملى التغير المقصود فعال في ساوك الملم لكي يعمل على تحسين عملية التعلم.

للإشراف الفنى مبادئ يمكن إجمالها فيما يأتى :

١- أحترام شخصية الغرد

وذلك أن يحترم الشرف الفنى كل فرد بتعامل معه ويتصل به ، واحترام المشرف الفنى لشخصية الملم يتخذ مظاهر عديدة أهما:

- أ- إظهار الاهتمام بمشكلات المعلم التعليمية والشخصية.
- ب- وضع رغبات الملم موضع التقدير في حدود المعالج المام الذي أن
 يعكون فوق كل اعتبارات.
- إتاحة الفرصة للمعلم في اجتماعات هيئات التعزيس ليمبر عن أفكاره
 ويشرح وجهة نظرة في حربة تامة.
- د- تهیئة الجو والظروف التی من شانها إشاعة الطمانینة وهدوء
 الأعماليد
- تشجيع النشاط الاجتماعي بإقامة الحفلات التي تضم أفراد الأسرة
 الدرسية لتوثيق الروابط الاقوية وأوامر الصداقة.

و- المعاملة المهذبة والتياسة والتواضع من أهم الأمور التي تأثر قلب المعلم
 وتحفيزه للعمل التلقائي المنتج.

وبذلك فإن احترام شخصية الملم ينمكس على علاقته بتلاميذه ويوثر فيها ، ومن أخطر الأمور أن يترك الملم يماني مشكلاته الماطفية والمالية ومتاعبه الأسرية ، لأن هذه الشكلات تصاحبه داخل الفصل وتقف بينه وبين تلاميذه فتلقى عليهم ظلالها القائمة وتعوق النجاح العملية التروية.

التعاون والإسمام والعمل الجماعي.

يمتبر التماون الديمقراطى أرقى أنواع التماون ، لأن الفرد يشعر فيه أنه كنيرة عضو عامل في الجماعة ، ولكي ينتسب هذا النوع من التعاون يجب أن يتعرف كل عضو على غيرة ينتمى الخير له ، وأن يكون على استعداد لأن يقود ولأن يقد ، وأن يصود كل هرد الشعور بوحدة الجماعة وتماسكها ، وأن يجمعهم هدف مثالى واحد يسمى كل فرد لتحقيقه بنفسه ومع غيره من الأفراد ولما الإسهام والمشاركة فهي عملية تقيم مجموعة كبيرة من الأفراد وتهدف إلى مشاركة كل فرد في تحسين العملية التعليمية بمجهوده ونشاطه بأن يشترك هي مشاركة كل فرد في تحسين العملية التعليمية بمجهوده ونشاطه بأن يشترك هي التخمس للعمل وتحمل المسئولية والرغبة في القيام به ، والشرف الفنى الناجح هو الذي يشرك معه في جميع العمليات المتقدمة الطلاب والمشارع مناثر من يعينهم الأمر .

وأما العمل الجماعى فهو قيام أفراد الجماعة بممل معين حين يعتدر الفرد الواحد القيام به منفردا ، ومن شأنه أن يقلل الوقوع في الخطأ نتيجة اشتراك عدة أراء ويوفر الوقت والجهد نتيجة لتوزيع العمل ، ومن أهم أساليب العمل الجماعي تنظيم اللجان الفرعية وتحديد ما يطلب من كل لجنة، ولكي

يكون منتجا يجب أن يتم في جو ديمقراطي تعاوني من حيث القيادة والتنظيم وأن يكون هدفه الصالح العام.

٣- المناقشة

ويتصد بها اشتراك اعضاء المجموعة أو أكبر عدد منهم في تبادل وجهات النظر وتقليب أوجه الرأى لبعث مشكلة من المشكلات بطريقة تعتمد على المناقشة القائمة على الإقتباع والاقتباع ، ويجب أن يتوفر فيها الجو الديمقراطي ، وذلك بتحديد الموضوعات التي ستقوم عليها المناقشة وإطلاع الأعضاء عليها قبل مناقشتها بوقت كاف لبعثها ودراستها والمشرف مطالب بتوفير الجو السائح للمناقشة حتى تشبع الطمأنينة بين المناقشين ، وأن يقدر لعكل شخص رأيه ، ويجب على المشرف الفني أن يصغى لجميع الأراد بصدر رحب، ويكون الوصول للقرارات والحلول عن طريق الموافقة الإجماعية أو الأغلبية نتيجة الإقتباع والاقتباع وألا يستعمل حق الاعتراض ، لان من أوليات الديمقراطية في المجتمع المدرسي عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب ، هذا وأن مراعاة الأسلوب البق في المناقشة تؤدى إلى تجنب المناقشة العنيفة والمهاترة بين المحتمعين ، على أن يكون رائدها الصالح العام لا العناد والتشبث بالرأي.

٤- تشويم الفلق والإبدام

ويقصد به الوصول إلى كل يد في الرأى والممل ، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب . وهو من عوامل تحسين العملية التربوية ، ويستطيع المشرف الفنى أن ينمى الابتكار في العلمين إذا ما أتاح لهم حرية وإشراكهم في تحسين الأهداف والمنهج والمحتويات وطرق التدريس والتقويم وتشجيعهم على التجريب ، وبعث فيهم الشعور باللثة بأنفسهم وينبغى آلا يملى عليهم العمل وألا يشمرهم بسلطته ، وأن يشيع فيهم الطمأنينة ويبعدهم عن التقليد والتقيد

بحرفية القوانين والمنشورات ، وأن يمترف بجهودهم ويزمن بقدراتهم في الأخذ بأسلوب البحث العلمى ، ولا ريب أن الابتكار ينمى كلا من المعلم والطالب والمشرف الفنى نفسه ، وفي نموهم انطلاق نحو الخلق والابتكار والتجديد.

٥- المرونة

وهى القابلية للتكيف وفق المواقف المتفيرة ، ولها أهميتها من حيث أن الديمقراطية تقوم على التطور ، وهى ضرورية للمشرف الفنى لمواجهة ما تتطلبة الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب والإيمان ويحرية التفكير والعمل الفردى والجماعى والمرونة لا تعنى انتقاء التخطيط ، أذ أنه لابد من خطط معينة يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر والتعديل حتى تواجه حاجات المواقف المختلفة ، ويذلك نتسجم المرونة مع الفلسفة الديمقراطية الهادفة إلى خلق نمو متكامل مستمر .

٦- الأسلوب العلمي والبحث والتفكير

يجب أن يكون المشرف الفتى ملما بأساليب البحث العلمى و وسائلة حتى يقوم هو نفسه ببعض البحوث والتجارب العلمية في ميدان التربية ، ويبصر المعلمين بهناه الأساليب ويساعدهم على استعمائها لكى يصلوا متماونين إلى التحسين المنشود في حقل التعلم والتعلم وتسير طريقة البحث العلمي في الخطوات التالية :

- أ- تحديد الشكلة.
- ب- فرض الفروض بقيه حلها .
- ج- جمع البهانات والمعلومات والخبرات وتنظمها وفحصها
 - د- تفسير النتائج ثم تطبيقها وتقيمها .

ويمنى البحث العلمى والتجريب في مجال التربية بتعسين العمليات التربوية والوصول إلى عمليات أحسن ، وفي ذلك زيادة لخبرة الملمين ، وتعتبر الفلسفة الديمقراطية التجريب سرحياتها المتجددة ، ولما كان الإشراف الفنى الديمقراطى يعتمد على التحسين المطرد كان التجريب عنصرا أساسها فيه لأنه يستند إلى نقد جميح العمليات التعليمية والتعلمية في المدارس وفحصها وتحسينها وتقويمها بقصد تحسينها .

سادسا- ضرورة الإشراف الفنى

لقد أشار كوجان Cogan إلى ضرورة الإشراف الفنى داخل الفصل ويقوم الإشراف الفنى في المقام الأول على دور الموجهين التركيز على المعلمين داخل الفصل حيث يعتمد هذا الإشراف على المناهج الجديدة وأدوات التعليم التى تخضع للتجريب والاختبار بمعنى أن يعتمد الإشراف الفنى في مساعدة المعلم على فهم الأدوات التعليمية الابتكارية ، وأحداث التغير المطلوب بهدف الأداء الأفضل لمقابلة هذه المتطلبات المتجددة ، ولتحقيق هذه الغايات يجب على الموجهين عمل الأتى :

- ١- مشاركة المعلمين في اختيار الأدوات الإبتكارية التعليمية المناسبة لكل
 مدرسة
- تنمية وتحسين وتخطيط إستراتيجية معينة لسير العمل بهدف اختبار هذه
 الأدوات التعليمية الابتكارية داخل المواقف المحلية أو البيئية المحلية
- "تنمية روح الحماس وتقدير هذه الأدوات التعليمية وأجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع.
- 3- مساعدة المعلمين داخل وخارج الغصل ومساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات وخاصة التي تتكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المالوف .

- ٥- عمل خطعة واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل المنف والتوتر والإنعزال.
- المعلى على نشر الأشياء الناجعة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغير ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتعديد طبيعة المناهج وكذلك لتحديد نرع طرق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضا من أجل تتميق الجهود إستغلال الطاقات الإنسانية ، كذلك تظهر قيمة الإشراف في تجنب التداخل في المناهج ، وتجنب التكرار في طرق التدريس وتكملة النقص في مستوى الملمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل كذلك تظهر أهمية الإشراف في التخطيط الدقيق للمناهج في ضوء احتياجات المجتمع ومن هنا يكون البرنامج الإشرافي ضرورة تحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتتميق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم وإن الموامل التي تزكد الحاجة إلى الإشراف الفني تتلخص فيما بلي:
 - ١- التوسع في التعليم
 - ٧- نمو المدرسة وتطور وظيفتها
 - ٢- إعداد الملم
 - ٤- تزايد أعياء التدريس
 - ٥- تغير مفهوم الطريقة في التبريس
- ويتضح من ذلك أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفنى ليقوم بدورة الحيوى والفعال في تحسين العملية التعليمية

سابعا: وظائف الإشراف الفنى

للإشراف الفنى وظائفه ومهامه ومن خلالها تحقق أهدافه ومراميه ويمكن أيضا سرد أهم هذه الوظائف على النعو التالي:

- معاونة المعلم في تفهم عمله ومهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل
 الأساسي للمعلم
- ٢- تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة والوسائل السمعية والبصرية الميئة
 والقمالة في عملية التدريس
- ٣- مساعدة المعلم على الاعتمام بالأنشطة المساحبة للمادة وكذلك الأنشطة
 اللاصفية
- 3- توضيح أهداف المادة الدراسية بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة
 للمرحلة التعليمية ثم إيضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد وأهمية
 الربط ببنها لتكامل خيرات التلاميذ
- الممل على الارتفاع يمستوى الأداء في الدراسة والعمل على حل ما قد
 يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها والتغلب على الصعوبات التي تمترض
 المطاء الجيد
- تقديم الغيرات المناسبة ونقل التجارب الناجعة والعمل على تبادلها بين
 الملمين مع حفزهم على بذل الجهد على الابتكار والتجديد
- ٧- مماونة الملم على تفهم مشكلات تلامينه العلمية والدراسية والنفسية
 ومماونتهم على النمو المتكامل وإعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة
- ٨- يتميز الملم بوسائل التقويم السليم لعمله ولتلاميذه حتى تتحقق الغاية من عمل الملم.
- ٩- محاولة أكتشاف المواهب لدى المعامين والوقوف على استعداداتهم
 ومحاولة تشجيعهم للإفادة منها في مجال العمل وكذلك معرفة نوعيات

- المعلمين من حيث القوة أو الضعف والتجديد أو الجهود الاستخدام أساليب التقويم الملائمة.
- التنسيق بين أعمال التنافس الشريف وكذلك العمل على الالتزام
 بأخلاقيات المهنة والعمل على تعميق الانتماء اليها والترغيب فيها
- ١١- تشجيع الملم على نموه المهنى والعلمى وتشجيعه على الاطلاع المستمر
 والوقوف على الجديد في مجال تخصصه
- ۱۲ أن يقدم المشرف الفنى ما يراه من مقترحات مناسبة فى ضوء ما علية من مواقف تعليمية بحيث لا تثقل كاهل المعلم أو تلمزه فى شخصه أو تعوق نشاطه أو تقلل من تحميسه وإقباله على المعلم.
- أن يضرب المشرف الفنى المثل الأعلى في حسن التعامل والقدوة الحسنة في
 القيادة التربوية والتوجيه السليم.

كما تعدد أيضا وظائف الإشراف الفنى على النحو التالى

١- الإشراف الفني قيادة تربوية

بمعنى أنه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعى توجيها منتجا بحيث يخلق القيادة في الآخرين ، وتهدف القيادة إلى الإيمان بأسلوب المناقشة والرضوخ لقرار الأغلبية ، من واجب القائد أن يملك القدرة على الإيحاء ، وأن يوجه المحتاجين للعون ، وأن يفسح المجال لأنطلاق القادرين وتنسيق قدراتهم وخلق جو من الإضاء والعلاقات الإنسانية ، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا بالعمل.

٣- الشراف الفنو تنطيط

فهو يقوم برسم خطف للممل الجماعي . وهذا من أهم الموامل النجاح أي مشروع من الشروعات وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة ما يأتي: - تحديد المشكلة التي تهم الجماعة

ب- دراسة إمكانياتها

ج- تحديد الهنف العام

د- الإستعانة بالخبرات الفنية

هـ- تحديد وسائل النتفيذ

و- التقويم

وكل برنامج مغطط يساعد على تحديد المشكلة وتتسيق الجهود ومنى على مباشرة عملية التقويم .

٣- الإشراف الفنى عملية تنسيق

والتنسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتحاش التضارب والتكرار لتلافى إضاعة الوقت والجهد . ولما كان هدف الديمقراطية النهوض بالمجتمع ، ولما كان هدف الإشراف الفنى هو تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعى التعاوني . كان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئات التدريس وتحديد المسئوليات لكى يعرف كل فرد نصيبه من العمل ، ولكى يكون عملة متمما لعمل غيرة لأمتضاريا معه ولا مكررا له .

والمشرف الفنى الناجع هو الذى يلاحظ استقرار الانسجام بين أعمال الملمين من ناحية والبرامج من ناحية آخرى ، وهو الذى يستطيع تنسيق الأراء بمقد الاجتماعات والندوات التي تعتمد على المناقشة الحرة ، وهو الذى يزود الجميع بالمارمات اللازمة ن ويقوم بمتابعة ونقل الخبرات، وهو الذى يهئ جو مناسبا لتعاون الملمين والبيئات المحلية بعد أن يلم بها ، وللتنسيق أهمية بالنسبة للمشرف الفنى مما دعا إلى لقب (منسق) على المشرف الفنى هي بعض البلدان، بما أن عملية الإشراف الفنى في حقيقتها عملية تنسيق وخدمة تربوية تعاونية تستهدف حل الشحكلات المضلة بالتعليم .

٤- الأشراف الفدي عماية تدريب

فالتدريب هو أحدى مسئوليات المشرف الفنى ، وهو من ألزم اللوازم للمدرسين حتى المؤهلين تربويا منهم لأن التطور في التربية سريع ، وطرق التدريس في تغير مستمر بما يتفق مع تطور المناهج الذي يتبع بدورة تطور المجتمع، وهذا يتنضى أن يكون المدرس على علم تام بكل هذه التطورات والتجديد ، وما استعدت من نظريات وافكار ، وما عدل عنه مما ثبت عدم جدواة أو جمودة عن مساير التطور ، والتدريب ضروري لرقع مستوى الملمين وتتمية كفايتهم ومهاراتهم واكتسابهم الخيرات الجديدة .

وهذا يحدد نوع التدريب بالنسبة لنوع المهارات التى يتطلبها المدرسون من وقت لأخر حسب نوع المدرسة ونوع المادة ونوع التعليم ولإعداد هذه البرامج يلاحظ ما يأتى:

- تدريب لجميع مدرسى المادة التي يشرف عليها المشرف الفني ويكون للمؤهلين وغير المؤهلين ، ويتم على شكل مؤتمرات واجتماعات وندوات في أول المام وأثناءه ، ويبحث في المشكلات التربوية والأراء الحنيثة بمد دراسة ويجريب لتطبيقها في المهدان التدريبي .
- تدريب للمدرسين وغير المؤهلين تربويا ويتماون مشرفوا المنطقة على
 تأهيلهم وتزويدهم بأمس واحدث طرق التدريس.
 - تدريب للمدرسين الذين دون المنتوى الثقافي ويوضح لذلك برنامجان:
- ا برنامج قصير الأجل يدرسون فية بعض الحكتب التى تتصل بمادتهم
 مع بذل المعونة لهم .
- ۲- برنامج طویل الأجل ، ویتفق علیة من المختصین فی إدارة التدریب ، وقد یکون له برنامج دراسی یقام فی إحدی الکلیات أو أحدی معاهد التربیة لرفم المستوی العلمی والتحصیلی.

0- الإشراف الغنى عملية تقويم

والتقويم وظيفة هامة من وظائف القيادة الجماعية فهر الوسيلة التى يستطيع بها المشرف أن يساعد الجماعة فى تحسين نفسها ، ويجب أن يشترك أعضاء هيئة التدريس فرادى وجماعات فى كل موقف تعليمى على أن يكون الفرض منه تحسين الموقف الاجتماعى للتلاميذ ، أى تحسين الوسائل التى يتحقق بها نمو التلاميذ من الناحية الفكرية والعلمية والديمقراطية والبدنية ، وعلى أن ينفق الجميع على معاير التقويم ومقايسة ويقتتموا بصلاحيتة وفاعليتها ومدى صدقة فى الوصول إلى أفكار سليمة

هذا وإشراك هيئة التدريس يزيد من نضجهم المهتى وخبراتهم وشعورهم بالمسئولية ، ويكون هذا أجدى إذا قام المدرسون بتصميم بطاقة يقومون بالسئولية ، ويكون هذا أجدى إذا قام المدرسون بتصميم بطاقة يقومون بالرجوع إليها التقويم أعمالهم ومقدار نجاحهم أو فشلهم ، ويهذا يستطيع المدرس أن يحاسب نفسه على عملة ، وأن يصدر حكما إنه لم يكن صحيحا فإنه يكون أقرب إلى الصحة على ما أداة من خدمات تربوية لتلاميذه من غير أن يخشى لوما أو حرجا ، ويستطيع المشرف الفنى أن يقوم عملة بنفسه ليعرف مدى يخشى لوما أو حرجا ، ويستطيع المشرف الفنى أن يقوم عملة بنفسه ليعرف مدى التقدم الذى بلغة ومقدار النجاح الذى حققه في عملة مع أسرتة التعليمية من معلمين ورؤساء ومدى فشلة أيضا وعوامل هذا الفشل وله يستمين بالمدرسين النين يعملون معه في ابتكار طرق أحسن وأفضل للعمل الجماعي في مجالات التربية والمختلفة.

ثامنا : خصائص وسمات الإشراف الفنى .

يعمل جميع الماملين في حقل الإشراف لتحقيق أغراض مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الفايات المامة من خلال عملية البلورة التي تأتي الإعن طريق الصراع بين الأفكار وهذا يعني أن يكدس كل مشرف حتى في مديرية

التربية والتمليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، حتى يحسن الوقت نفسه الذي يستطيع فيه إفتاع رفاقه أنه ينبغي عليهم إعادة النظر في عملهم .

يممل الإشراف الفنى مع المعلمين والمربين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التي يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ويطلبون المعونة في حلها ، ولهذه الطريقة تستبعد كل الربلاملاء أو التفيس ولا تحدث مشكلة نتيجة الاختلاف في المركز ، هالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرتة على أن يكون مقيدا ، وهذا هو الحق المقدس للقيادة.

الإشراف الفني كعمل إيداعي :

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادأة والابتكار والاعتماد على النفس كما أنه يوكد أممية النجاح ويلقى بالفشل فى زوايا النسيان ، ويدرك أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية .

والإشراف الفنى يخلق البيئة فهو يسمى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد ويعين المصلحة المظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

أ- خصائص الإشراف الفني.

ولا شك أن هناك خصائص أو سمات للإشراف الفنى بمفهومة الحديث تشير إلى أهمها فيما يلى:

- ١- توجيه العناية نحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه في إطار
 الأهداف العامة للتربية
- ٢- تحسين كل الموامل التي تؤثر في نمو العملية التربوية بدلا من الهدف
 الضيق والمحدود الذي يمثل في تحسين أداء المعلمين الثاء الخدمة

- ٣- عدم التركيز في التعليم على معلم أو مجموعة من الأفراد ولكن يعمل الأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمي ، فلا توجد جماعة أفضل من الأخرى وهدف الإشراف أن يحسن المجموعة ككل.
- 4- جمل المعلم عضوا فعالا متعاونا في الجماعة التي تختفي بتحسين التعليم
 بدلا من وضعه على هامش العوامل المؤثرة في التقديم التروي.

من ذلك يمكن استنتاج أن خصائص ومميزات الإشراف الحديث تكمن في استغلال إمكانات وطاقات الفرد والمجتمع ، وفي نفس الوقت يمكن ترجمة هذه الطاقات والإمكانيات إلى خبرات تعمل لصالح التلميذ وهذه الخصائص والمهزات هي كالتالي:

- الممل على توضيح حاجات الماملين في الحقل التربوي ومنها الملاقات الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس وهذه الملاقات تمتمد في المقام الأول على الصدافة — والماملة غير الرسمية واثثقة المتبادلة والاحترام
- ان الإشراف الحديث يعتمد في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ، ولكن بما يشمله من الدينامية والفهم الحساسية لدور القائد التربوي بالإضافة إلى تماون واندماج الأعضاء الماملين والمشتركين في تنفيذ البرنامج من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية.
 - ٧- أن الإشراف الحديث هو عملية شاملة بمعنى أنه يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذ حتى نهاية المرحلة التي يدرس فيها . كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية للمعلم والمتعلم وهي تعتمد على موقف التعليم والمتعلم ، ويذلك يجب أن تعتمد عملية الإشراف على تحسين وتوجيه كل المضاهيم أو الأفكار الخاصة بعملية تعليم التلميذ ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن .

من أهم خصائص الإشراف الفني مايلي :

- ١- الإشراف الفني خدمة تربوية
- الإشراف الفنى بهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعلم
 - الإشراف الفني عملية تعاونية ديمقراطية
 - الإشراف الفنى وسيئة لتحسين العملية التعليمية
 - ٥- الإشراف الفنى لتحقيق أهداف التربية

هذا ويتبغى أن يكون واضحا فى ذهن المشرف الفتى فى إثناء إشرافه وتوجيهه أن مهنته محدودة بزمن يجب أن يصل فى خلاله بالمدارس إلى مستوى النضج المهنى والعلمى بحيث يستطيع المدرس ذلك أن يتحمل مسؤولية عملة من غير إشراف وتوجيه غيرة من المدرسين ، حينتن فقط يستطيع المشرف الفنى أن يطمئن إلى أنه حمل الرسالة بأمانة وأدى واجب التوجيه والإشراف باسلوب يعقراطى سليم .

فنحن اليوم أحوج إلى أشخاص مكتملى النضج العلمي والمهنى في استطاعتهم التصرف عن إيمان واقتناع ووضوح فكرى لا كمنفذين فقط لغوائين وتعليمات وتوجيهات بل كمجددين ومبتكرين ومتعمسين ، لديهم القدرة على التصرف ومواجهة المشاكل بشجاعة وإيمان وتفير خوف أو تردد أو هروب من المسؤولية ، يقودهم في هذا التصرف وضوح الأهداف والنقد الذاتي يعد بحق على حد تمبير الميثاق من أهم الضمانات للحرية ذلك لأن ممارسة هذا النقد يمتح العمل الوطني دائما فرصة تصحيح أوضاع وملامتها مع الأهداف للعمل.

ب- سمات الإشراف الفني .

يتسم الأشراف الفني بعدة سمات والتي من أهمها.

١- الإشراف الفنو كعملية تعاونية.

يسمى جميع الماملين في حقل الإشراف لتحقيق أهداف مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الفايات المامة من خلال عملية البلورة التى لا تتأتى الإ عن طريق المسراع بين الأفكار ، وهذا يعنى أن يكرس كل متشرف فنى فى مديرية التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، ويقتضى هذا أنه يتبغى عليهم إعادة النظر في عملهم بين الحين والحين ويعمل الإشراف الفنى مع المسلمين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التي يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ، ويطلبون المونة في حلها ، ويهذه الطريفة يستبعد أى أثر للإملاء أو التفتيش ، وتجنب المشكلات التي تحدث نتيجة الاختلاف في المركز فالمعلم ينجأ إلى المشرف لأن المشرف قد اثبت قدرته على أن يكون موجها وقائدا تربويا وهذا حق للتيادة .

٣- الإشراف الفدي كعمل إبداعي.

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما في كل فرد ، ويشجع المبادءة والابتكار والاعتماد على النفس والتغير الذاتي ، كما أنه يوكد أهمية النجاح ويلقى بالفشل في زوايا النسيان ، ويؤمن أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية ، والإشراف الفنى يخدم البيئة فهو يسمى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المسلحة العظمى للجماعة التي ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مم الأهداف المراد تحقيقها .

٣- الإشراف الفنع كعمل عملي.

- يطبق الإشراف الطريقة العلمية في دراسته للعملية التعليمية وهـو يحث على التفكير الثاقب الإنشائي ، ويرى في الفصول الدراسية كما هي قائمة بداية عملية إلى التحسن التدريجي المستمر للأجيال القادمة ، كما يفهم المدارس على أنها أهم العوامل لتذهيب عملية التفكير ويحسينها .
- ب- يسمى الإشراف إلى تحسين قياسه للفرد وللجماعة ، ويقوم نتائج التعليم تقويما موضوعيا ، ويقيس التحصيل في ضوء القدرة على التحصيل ، وقد يستخدم في تقويم مجهوداتة نفس الأسلوب الموضوعي الذي يدا يستخدمه تدريجيا في تقويم نتائج التعلم
- ج- يشجع الإشراف الفنى على القيام بالتجريب في إطار رقابة سليمة
 وهو يهذب عمليات المحاولة والخطأ ، ويبحث دائما عن أدالة
 موضوعية لنتائج التجريب.

تاسعا : مجالات الإشراف الفنى .

تشتمل هذه المجالات على ما يحدث داخل الفصل وخارجة من تعليم وتعلم، وما يساعد على كسب المهارات ، وتحكوين شخصية التلميذ الكاملة المتكاملة بالعمل على تحقيق مطالب النمو هي صدورة المختلفة سواء كان فكريا أو انفعالياً أو اقتصاديا أو بدنيا أو دينها أو اجتماعها ، والإشراف الديمقراطي يدخل هي مجال تأهيل التلميذ للميش هي مجتمع ديمقراطي بتدريبه على تحمل مسئولياته متعاونا مع غيرة مخلصا هي عمله عاملا على ما يحقق الصالح العام ، ولما كانت مجالات عملية التعلم والتعليم هي أوسع مفاهيم ونواحي نشاطها تشمل بالإضافة إلى الفصل والدرسة وهيئات التدريس بها

والمجتمع المدرسي والمدارس الأخرى في المنطقة والجمعيات والبيثات والمنظمات المختلفة في البيئة الحلية فإن المشرف الفني :

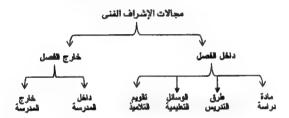
- أولا يستطيع أن يبدل الكثير لتنظيم الاتصال وتنسيق الجهود المُشتركة بين مدرس مادته في مدارسهم المختلفة لحل المشكلات التي تواجهم ، ومواجهة المواقف التعليمية الجديدة التي تتطلب الخبرات واقتراح الحلول بنية معالجها.
- ثانيا- يحضر المشرف اجتماعات مجلس الإباء والمجتمع المدرسي ويناقش أولياء أمور التلاميذ في مشكلات أبنائهم ويشترك معهم ومع المدرسين في حلها.
- ثالثا- يتصل المشرف بزملائه مشرفى المواد المختلفة لتنسيق الأغراض النوعية لموادهم وتوافق هذه الأغراض النوعية مع الأهداف المامة للمنهج ومجال العمل واسع بينهم في جماعات النشاط المختلفة كالمارض المدرسية والصحافة والتمثيل وغيرها.
- رابعا- يهتم المشرف بصفة خاصة بتوثيق العلاقة بين المدرسة والجماعات النشطة العاملة في مهادين الخدمات الاجتماعية في البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الخارجي يوجه عام.

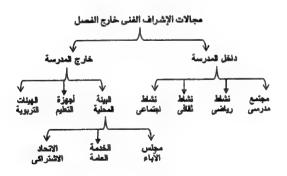
وأن المشرف منسق أحيانا ومستشار أحيانا وهو يستطيع أن يضع خبراته تحت تصرف المدرسة والمجتمع مما ليجمع بينهما فيمرف كل منها الأخر، ويتمرض كل منها المسكلات الأخر، ويهم بجهوده وجهود جماعة المدرسين في دراسة هذه المشكلات ليتغلبوا عليها ، كما أنه يستطيع تنسيق العمل المشترك بين البيئة والمدرسة في خواص النشاط المختلفة.

وأن من أهم مجال للأشراف هو الفصل ، وأن أهم ما يهتم به الأشراف هو التلميذ وتعلمه وأن الطريقة التي يتبعها الدرس في إيصال العلومات إلى عقلة

يجب أن تعكون موضع عناية ، على أن نمو المدرسة واشتراكه في تحسين الموقف التمليمي والتعلمي ، والإلمام التام بكل مواقف العملية التربوية وطرق تطبيقها ومواجهة المواقف التعليمية في الفصل وخارج الفصل ، وكيف يحدد ويبتكر في أسلوب أداته لعملة على ضوء مشاكل التعلم عند تلاميذم ، وكيف يقوم عمله.

رسم يوضح مجالات الإشراف الفنى





عاشرا : أنماط الإشراف الفني .

للإشراف الفنى أنماطه المتمددة ومسمياتها المتوعة ومن أهم هذه الأنماط مايلي:

أ – الإشراف بحدف التسميم .

وهو ما يتم من أجل تصحيح خطأ أو بعش الأخطاء في طرق التدريس أو شرح الدرس أو عرض الوسيلة التعليمية أو ممارسة أحد الأنشطة .

ب- الإشراف يحدف الوقاية.

وهو ما يتم من أجل محاولة منع وقوع خطأ قد يتمرض به الملم ، ويكون ذلك من خلال تمرف المشرف الفنى ، بغبراته على المجالات التي يمكن أن يحدث فيها الخطأ ومن ثم يتداركها وينبه إليها .

ج- الإشراف يحدف البناء.

وهو ما يتم من أجل بناء أو تكوين مهارات لدى يمارسها أثناء تأويه عملة التربوي داخل فصول الدراسة أو خارجها .

د- الإشراف يحدف الابتكار.

وهو ما يتم من أجل التجديد في العملية التعليمية وابتكار طرائق تثرى المجال التربوي وهذا يتوقف على سعة أفق المشرف الفنى واستجابته كما تتمخض عنه الأبحاث التربوية والنفسية وبالتالي حفزا المعلمين على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

الحادي عشر : أساليب الإشراف الفني.

تتعدد أساليب الإشراف الفنى وتتنوع طبقا لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه ومن أهم هذه الأساليب ما مايلي.

- الزيارة المدانية للمعلمين في فصولهم.
- المداولات الإشرافية بين المشرف الفنى والمعلم.
- "" الاجتماعات الدورية وقد تكون فردية أو جماعية .
 - إلقاء الدروس النموذجية .
 - ٥- عقد الندوات الفنية.
 - ٦- الملاحظات والتعليمات.
 - ٧- المقترحات والتقارير.
 - ٨- عرض الافلام التعليمية.
 - ٩- العروض العملية.
 - ١٠- القاء المحاضرات.
 - ١١- البرامج التوضيحية والتكميلية والتجديدات.

ولكل من تلك الأساليب فعاليتها في تحقيق أهداف الاشراف الفني.

الثاني عشر : ديمقراطية الإشراف الفني .

إن المسؤول الأول لوضع مبادئ الميثاق واتجاهاته موضع التنفيذ وإرساء قواعد مجتمع جديد على النسق الذي رسمته هذه الوثيقة الخطيرة إنما تقع على عائق القائد والمشرفين .

والمشرف الفتى قائد ومشرف موجه أو الإشراف الفتى عملية إشراف وتوجيه لذلك ينبغى أن يتطور مفهوم الإشراف الفتى وأسلويه فى الإشراف والتوجيه وإلا أصبح هذا الجهاز معطلا وما جزا عن تحقيق وظيفته والقيام بمسؤولياته بل وربما كان ضرورة يفوق نفعه ، إذا سوف يتقلب إلى عامل تعطيل وجذب إلى الوراء بدلا من أن يكون أداء بناء ودفع إلى الأمام .

لقد أكد الميثاق ثلاثة أسلحة ينبغى أن تتسلح بها الثورة العربية كي تصمد لمرفة المصير. إنها أسلحة القادة والمشرفين والموجهين في الدرجة الأولى والمشرف أول الطليعة تسلحا بها وهي :

- الوعى القائم على الاقتناع العلمى النابع من الفكر المستثير والناتج من
 المناقشة الحرة التي على بسياط التعصب أو الإرهاب.
- الحركة السريعة الطليعة التى تستجيب للطروف المتغيرة التى يجابها
 النضال العربى على أن تلتزم هذه الحركة بأهداف النضال ويمثله
 الأخلاقية
- ٣- الوضوح في رؤية الأهداف ، ومتابعتها باستمرار تجنب الانسياق الانفعالي
 إلى الدروب الفرعية التي تبتعد بالنضال الوطني عن طريقة وتهدر جزءا
 كبيرا من طاقته.

الثالث عشر: ما يجب على المشرف الغني .

المشرف الفنى قائد تريوى يعمل كمرشد ومستشار للملمين ومثير لنشاطهم في معاولتهم لتحسين المملية التعليمية ، فعند توجيه المدرسين نحو النشيج المهنى وجب عمل موجهيهم من نظار ومشرفين أن يشبعوا جو من الديمقراطية وهو الجو الذي يقوم على أساس من التعاون وتبادل الرأى، ففيه تهادل للأخذ والمطاء ويذلك يمكن أن نتوقع للجميع النمو المهنى وبالتالي معاونة التلاميذ على النمو المتكامل في الاتجاء الصحيح .

والمشرف الفشى لايمكن أن يقوم بوظيفة موجه حتى يأخذ بتصيب كثيرا مما يأتى :

 الإيمان بقيمة كل فرد كفرد واحترامه لذاته بصرف النظر عن أى اعتبار أخر.

- ٢- الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع شيئ من التوجه والإرشاد.
- ٣- القدرة على التعاون مع الغير ، تعاونا يقوم على أساس ديمقراطي سليم.
- القدرة على أن يجعل نفسه مركزا للعلاقات الإنسانية وأن يوجه هذه
 العلاقات نحو النضج.
- الرغبة في أداء العمل كاملا وعدم الاكتفاء بأداته في حدود نطاق الواجب فقط.
- ١٦ الإلمام النام سيكولوجية (نفسيه) التلاميذ والمدرسين وحاجات المجتمع وديناميكية الجماعة والقدرة على توجيه ذلك كله نحو النضج، كما يجب أن يلم إلماماً تاما بالاتجاهات الحديثة في التربية.
 - ٧- القدرة على التقيم الموضوعي لعملة وعمل من يتصل يه.
 - أن يكون المشرف الفنى مركز للعطف والضبط في أن واحد.

الفصل السادس مدير المدرسة والإشراف الفنى

مقدمة .

أولاً : الملاقة بين المشرف الفتى والمربى
ثانيا : الملاقة بين المعلم والمشرف التربوى
ثالثا : مبادئ الملاقة بين المشرف التربوى والمعلم
رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فتى
خامساً: أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة
سادساً: دور مدير المدرسة في الإشراف الفنى
سادساً: دور الإدارة المدرسة في الإشراف الفنى
ثامناً : دور المشرف التربوى ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد
تاسما : عقبات الإشراف الفنى لمدير المدرسة
عاشراً: صعوبات القيام بعملية الإشراف الفنى
عاشراً: صعوبات القيام بعملية الإشراف الفنى

الفصل السادس مدير المدرسة والإشراف الفنى

مقدمة:

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول أمام وزارته ومجتمعه عن النهوض بالتدريس ويذلك لابد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وهنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوباتها تشعر للخطر الشديد وتتعطل كل قضايا التعليم فيها.

كما يمثل مدير المدرسة فى كثيراً من الحالات القوة الرئيسية المخططة والمقررة للأسباب والممارسات التربوية والإدارية فى مدرسته، وهو أيضاً بشخصيته وقلسفته وأساليبه التربوية قد يكون العامل الحاسم فقط لنجاح أو فشل العملية التربوية فى مدرسته، بل أيضاً لنجاح أو فشل الطلاب المعلمين وبرامج التربية لكاية التربية.

وأن مدير المدرسة هو أولى الأهراد الماملين بالمدرسة لأن يمدرك دوره الأساسى في المدرسة وبينما يرى بمض المديرين أن مسئولياتهم تتحصر في الشئون الإدارية والمالية فقط، وإن البعض الآخر يرى أن مسئولياتهم تتسع فتشمل تحسين وتطوير المناهج التروية وأساليب التعليم.

وأن الأنشطة المتوقع أن يقوم بها مدير المدرسة متنوعة ومغتلفة في طبيعتها وكذلك في أهميتها، ومن أجل أن تتحقق هذه المسئوليات ويطريقة فعاله ويكفاءة، فعلية أن يضع الأولويات نحو تحقيق هذه المسئوليات، و ليس من الضروري أن تكون هذه الأولويات صحيحة أو خاطئة، ولكنها في الوقت نفسه تكون مهمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن مدير المدرسة عليه أن يكتسب ثقتهما كاملاً لهذه المسئوليات التى تقع على عاتقه فى معرفة تحليل كيفية قضاء يومه المدرسى، وإعادة تكيفه مع جدول المدرسة والممل الريط بالماملين معه.

فالمدير غير المؤهل علما وخبرة المفلق في شخصيته والتقليدي في آسائيبه وطلسفته ونظرته للتعلم والتعليم والمتعلمين، وقد يحول العملية التربوية في مدرسته إلى مهمة يومية ثقيلة تزحمها القوانين والأحكام والإجراءات الانضباطية المباشرة السلبية، وقد نجد هذا النوع من الشخصية الإدارية لاتهمها عمليات التعلم والتعليم بقدر المحافظة على الروتين اليومي وتنفيذ الأحكام المدرسية الموضوعة كما هي دون مرونة أو تمديل لتتفق مع طبيعة الظروف الهومية المغيرة للمدرسة وتستجيب لمتطلباتها.

أما المدير المؤهل مفتوح الشخصية المرن غير التقليدى فى أساليبه وظميفته التربوية، الإنسان فى سلوكه ومعاملته وأهدافه، فقد تكون معه المدرسة كغلية دحل متعاونة معطاءة وتربيتها غنية وممتعة هدفها نماء الإنسان المتعلم سواء كان هذا تلميذاً أو معلماً أو إدارياً أو متدرياً.

وهناك أيضاً المدير ضعيف الشخصية مؤهل كان أو غير مؤهل والآخر قوى أو متسلط الشخصية، وكلا النوعين في الواقع يمثل حالة متطرفة غير مرغوية في التربية المدرسية، تتمكس الثارها غالباً بالفوضى في الحالة الأولى واستهاء مجتمع المدرسة وتدمره في الثانية، وكما هو الأمر في الشخصية الإدارية غير المؤهلة.

وقد ينظر مدير المدرسة في يعض الأحيان إلى أن الإشراف على مدرسى المدرسة هو من اختصاص موجهى المرحلة والمدرسين الأوائل ويالتالى فهو ينظر إلى دورة في هذا المجال باعتباره دوراً هامشياً وهذه نظرة غير صحيحة باعتبار أن الهدف من عملية الإشراف هو مساعدة الملمين بهدف تحسين البرتامج

الدراسي والمدير الفعال هو الذي يفهم طبيعة عمل المعلمين وما هو مطلوب منهم حتى يستطيعوا مساعدتهم على اداء أدوارهم.

ويرى دونائد ترماس Donald Tomas من المدرسة هي من أصعب المهام وهذا يرجع إلى تتوع واختلاف الأدوار التي يقومون بها بالإضافة إلى أن زيادة الملمين داخل المدرسة ومحاولة تحسين آدائهم فإنه من الصعب أن يجد أن زيادة الملمين داخل المدرسة ومحاولة تحسين آدائهم فإنه من الصعب أن يجد المدرسي، وفوق ذلك كله فتجاح المدرسة يعتمد في المقام الأول على ما يفعله المعلمون مع التلاميذ في الفصل وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة وإن يفعله المعلمون مع التلاميذ في الفصل وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة وإن مدير المدرسة يقع عليه عبده المشاركة في عملية الإشراف الفني وإلى كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عانق الموجه الفني والمدرس الأول. وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة في العملية الاشاريف الفني، مع تقدير المدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية فيها؛ فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم هي حد ذاتها صورة من صور الاشراف الفني.

أولاً : العلاقة بين المشرف الفني والمربى :

تتأثر الملاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين أجهزة الحسكومة وأهراد الشعب بنوع النظام الذي يسوده المجتمع.

يزمن نظامنا الديمقراطى التماونى بالفرد وقيمته بل ويستمد نجاحه واستقراره من تدعهم إيمان الفرد بمسؤولياته ووضوح الأمداف هي ذهنه ومتابعة تعقيق هذه الأهداف عن وعى قائم على الاقتتاع العلمي التابع من الفكر المستير.

يتبغى أن تقوم الملاقة بين المشرف الغنى والمربى على أساس من الحرية طالمًا أن الحرية كما أوضعها الميثاق هدف من أهداف النضال العربي، وهي في الوقت نفسه وسيلة الديمقراطية التى تسمى للوصول إليها هي تنمية الفردية والروح الاجتماعية وتمثل المشولية، والحرية التي تنشدها في مجال الإشراف الفني تقوم على أساس تحمل المربي مسؤولية العمل المنتج المشروط بوضوح الأهداف والسيطرة على الوسائل المؤدية إليها والتصرف في حدود تخطيط عام قائم على العلم وأسلويه.

إن الحرية التى تنادى بها هى حرية المربى (المدرس) فى مناقشة رأى المشرف الفنى على ضوء الخبرات العلمية التى اكتسبها المربى فى الميدان وإمكانيات مدرسته وتلاميذه للحرية فى تطبيق الطريقة التى تروق له ويراها مناسبة لمستوى تلاميذه العقلى والتعصيلى ومستوى مدرسته المادى، طلقا أن هذه الطريقة تحقق الأهداف المرجوة وتقوم على أسس سليمة من مبادئ التربية وعلم النفس فليست العبرة بطرق التدريس وإنما المهم هو الأثر المطلوب إحداثه فى شخصيات التلاميذ.

الحرية في القيام بانواع النشاط التي تسهل على المربى عمله وعلى التلاميذ فهم الحقائق وإدارك العلاقات بينها ، والتي تتفق مع مستوى التلاميذ وإمكانيات المدرس فليس هناك نشاط بالذات بمكن تمميمه في جميع المدارس ويالنسبة لجميع التلاميذ. وإنما المفروض أن ينبع النشاط من مواقف تعليمية يشمر فيها المربى والتلاميذ بالحاجة إليه لخدمة عمليات تعليمية أو قومية الحرية في التجريب ويمنى هنا بالتجريب تجريب منهج ممين أو على الأقل تنظيم جديد لموضوعات المنهج المقرر أو تجريب طريقة من طريق التدريس أو أسلوب من أساليب النشاط بشرط أن يكون التجريب خاضماً لتخطيط مدروس ومتدرجاً تحت الخطة العامة والمدرسة مع تقبل الخطأ غير المقصود، إذ أن تجريه الصواب

والخطأ كما يؤكد المبثاق هي في الأمم كشانها في حياة الأفراد طريق النضج والوضوح.

الحرية في استخدام الكتاب المقرر الذي يناسب التلاميذ وبينه المدرسة هذا في حالة وجود أكثر من كتاب واحد للمنهج الواحد، وكذا الحرية في وضع المناهج التي تناسب ظروف البيئة ومستوى التلاميذ.

أهم النوادي التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم عمل المربى:

لقد كان الشائع قديماً أن يصدر المنشون (لا الشرفون المنيون) أحكامهم على المرين بناء على نتائج الفصول المدرسية وعدد من ينجع من التلاميذ، إلا أن هذا أساس غير عادل لتقييم عمل المربى، فالحكم على صلاحية المربى للتدريس من نتائج نجاح تلاميذه ليس مقياساً عادلاً لكفاءة المربى، لأنه لا يأخذ في الاعتبار استعداد التلاميذ وتحصيلهم السابق وقوتهم عندما تسلمهم المربى وظروفهم التي أحاطت به مدة تدريسه لهم.

ومن الاعتبارات البامة التى ينبغى الاحتياط منها فى تقييم عمل المربى المامل الشخصى فى المشرف الفنى أو ناظر المدرسة ، فلكل مشرف فنى أو ناظر مدرسة معاييره الخاصة وله مهادئه ومستوياته وله ما يتوقعه وما ينتظره من المربى وفق المستوى الذى يضعه لنفسه ، ولهذا فسوف لا يكون من السهل أن يتساوى الحكام أو الرؤساء فى أحكامهم على المربين مادامت معاييرهم مختلفة .

ولهذا هجب أن ندخل في اعتبارنا عن الحكم على المربى ما يا أتى: أولاً: مدى حرصه على البقاء في المدرسة أكبر وقت ممكن سواء طلب منه أو ثم يطلب منه ذلك. ثانيا : مدى حرص المربى على دراسة المناهج الدراسية تعقدها والمساهمة هى
تعديلها بما يتاسب بيئة المدرس وما يحاوله من جهود هى طرق التدريس
التى تساعد على حسن تنفيذ المنهج ويجب أن يعنى بتعضير دروسه
ورسم خطة توزيع عمله على شهور السنة و تدوين خطوات عمله
والاحتفاظ بها منظمة، ويجب أن يكون ملماً بمادته ومستعداً لزيادة
ثقافته العامة والخاصة وأن يكون هادراً على إفادة تلامهذه ومدى
نجاحه هى مهمته كمربى داخل الفصل.

ثالثاً : مدى اشتراك المربى فى الهوايات العملية والجمعيات المدرسية، ومدى اشتراكه فى رفع الروح المغوية للمدرسة، سواء باشتراكه فى تنفيذ قوائيتها بروحه أو بعمله على بث روح الرضى والاستقرار فى الجو المدرسى فبعض المدرسين يسيئون إلى الجو المدرسي كثيراً بما يشبعونة فيه من روح التذمر والمخالفة والخروج على اللوائح.

رابعاً : مدى اشتراك المدرس في دراسة تلاميذه والإشراف على نواحى حياتهم وحل مشكلاتهم ومسك سجلاتهم أو الاشتراك في حل البطاقات المدرسية بما يضمن ضمن حسن الإفادة منها، ومدى مشاركته في النشاط الثقافي والإصلاح الاجتماعي في البيئة المحيطة بالمدرسة، وكذا مدى إقباله على النشاط الرياضي ومبلغ استعداده الشاركة التلاميذ في المابهم ونشاطهم ومسابقاتهم ومبلغ اشتراكه فيما يقومون به من رحلات وزيارات.

خامساً: مدى حرص المربى على المواظبة والحضور في المواعيد وعلى تجنب التخلف عن المدرسة لأسباب مصطنعة، فبعض المريين يحرصون على الإفادة من جميع فرص الأجازات المكنة لهم ويتحليلون على ذلك بشتى

الطرق بحيث يكونون مطيمين للقوانين، ولكن في نفس الوقت مفسدين للعمل والروح المدرسية.

سادساً: مدى استجابة المربى لما يطلب إليه من الأعمال الإضافية التى يكلف بها من آن لآخر سواء أكانت حصصاً إضافية أم أعمالاً إدارية ويدخل فى ذلك الروح التى تظهر فى قيامه بهذه الأعمال ومبلغ ما يظهره من تماون أو تذمر ويجب أن يلم المربى إلماماً تاماً بالثشون الإدارية بالمدرسة وما يتعلق منها بشأن التفذية وعمل المتاقصات وتنفيذ اللوائح كما يجب أن يسهم فى معاونة الجهاز الإدارى بالمدرسة على تسبير الأمور.

سابماً: الروح الخلقية والآثار التي تركها هي تلاميذه من عطف واحترام وبث تلميادئ والمثل العليا وكذا المرونة واللياقة هي معاملة أولياء الأمور والاتصال بالأهالي والآثار التي يتركها هي نفوسهم وما يترتب على ذلك من سمعة له وللمدرسة.

ثامنا: مدى احترام المربي لدستور مهنة التدريس والعمل على رفع شأن المهنة.

ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوى :

تعتمد العلاقة القائمة بين المعلم والمشرف التربوى على الأسلوب الذي تتم فيه عملية الإشراف التربوى، حيث أنها تتقير من مجرد المراقبة إلى المساعدة والثقة المتبادلة وبدل من مجرد التفتيش ومحاولة تصيد الأخطاء إلى محاولة للتعاون المثمر في العمل وقد وصف كل من بيركالدويل وميديكان العلاقة بين الأستاذ والمشرف كما يلى:

- الأستاذ هو شريك مريى
- الشرف هو مرشد دو موهلات

ولكن أكد مارتين برودويل Maritin, Broadwell على أن الملاقة بين المشرف والمدرس تبدوا أكثر وضوحاً أشاء التدريب والخضوع للبرامج التدريبية ومنها برامج التنمية المهنية، ويؤكد على ضرورة أن تتسم تلك الملاقات بالود والاحترام المتبادل وذلك لأن المشرف يقضى مع الملم أشاء التدريب أكثر مما يقضيه معه مدير المدرس، بمعنى أنه تكثر مماملاتهم مع بعضهم البعض، ومن هنا وجب أن يتحلى المشرف التربوي بالقدرة على جذب المعلمين وأيضاً القدرة على حل المشكلات واستيمابها عند حدوثها بينه وبين المدرسين حكما يجب أن يتحلى الملم بالمقلانية في علاقاته مع المشرف.

ويذكر روبرت لوزبير Robert, Lussier أن الملاقة بين الشرف والملمين تتجرف نحو معورين أساسين هما التوجيه والدعم وهما كالتالى: المدود الأول: سلمكيات التوجيه:

وهى سلوكيات تنفيذ العمل الأكاديمى وفهها يركز المشرف التربوى على سلوكيات التوجيه والرقابة وذلك بفرض التأكد من إتمام المهام والوظائف التى تم تحديدها حيث يقوم المشرف بأخبار الملمين والموظفين بالوظائف والأدوار التى يتمين عليهم القيام بها بفرض رفع ممدلات الأداء الأكاديمى للمدرسة ككل.

المحور الثاني : سلوكيات الدعم والمساندة:

وهي سلوكيات بناء الملاقات الاجتماعية وظيها يركز المشرف التربوي على سلوكيات تحفيز وتشجيع الملمين ورفع الروح المفوية، حيث يقوم بتغير وتوضيح كل شيئ من خلال الاستماع إلى مطالب الملمين وشكواهم والعمل على حلها ويساعدهم على المشاركة البناءة في القرارات التي يتم التوصل إليها.

ثالثاً : مبادئ العلاقة بين المشرف التريوي والمعلم :

توجد مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والملم والتي من أهمها ما يلي :

- ا تقدير المشرف التربوى لما يبذله الملمون من جهود ما يجيدون من أعمال.
- ٢- على المشرف التربوى أن يعتبر نفسه مسؤولاً عن الأخطاء العامة ومجبرا بالدفاع عن حكل معلم وحمايته.
- على المشرف التربوى أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع
 حاجاتهم الأساسية.
- ٤- يجب أن تكون سياسة المشرف التربوي في التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التدريب.
- ٥- ان يتسم اتصال المشرف التربوى بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية
 والفهم العميق المتبادل.
- آن يراعى المشرف التربوي عدم التمالى على الملمين والبعد عن محاولة
 السيطرة عليهم وأن يكون تمامله معهم قائماً على أساس مهنى بعيد عن
 الأمور الشخصية.
- ٧- على المشرف التربوي أن يعمل وياستمرار على تقوية أواسر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين الملمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.
- ٨- يجب أن يهذل المشرف التربوى اقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة الملمين
 فى التقلب على الصعوبات التي تميق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص
 بين الملمين.
- ٩- أن يعمل على تتمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلامينهم وعلى حسن إدارة الصنف وقق الأسس التربوية السليمة.

- ١٠ مساعدة الملمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.
- دراسة اللوائح التعليمية التربوية والنشرات مع الملمين لفهمها وتنفيذها.
- ١٢- تشجيع الملمين على البحث العلمى لدراسة المشكلات والظواهر
 التربوية والتعليمية وإجراء التجارب في هذا المجال.

ويما أن علاقة الشرف التربوى بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقتاع لذا فإن من الضرورى أن يدرك المشرف التربوى كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتى قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم في الدروس والتلاميذ والتعلل من أعباثه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنياً وإكاديمياً

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فني :

يمتبر المشرف الفنى راثد للمطمين بالمدرسة وهـ و موجه لجهـ ودهم وطرائقهم في التدريس فهو معلم الملمين وهو أيضاً قائد تريوي ينبغى أن ينظر إلى الملمين كزملاه له في المينة ، ويعاونهم في حل المشكلات التمليمية التي تواجههم ويناه على ذلك يجب أن تتـ وفر في مـنير المدرسة بمـض الـ مسفات كمشرف فني.

من أهم الجوانب التطبيقية لمنه الصفات ما يأتو:

- الإلم التام بطبيعة المرحلة التعليمية التي يعمل لها وخصائصها وأهدافها.
 - إدراك كامل لواقع العملية التربوية داخل مدرسته وظروف العمل بها.
- ٣- معرفة الطرق العامة للتدريس وإجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه وهو معلم.
 - ثمرية الفروق الفردية بين معلمي مدرسته حتى يمكنه توجيههم.

- العمل على توثيق الروابط الأخوية بينه وبين الملمين وبينهم بعضهم البعض.
- معاونة المعلمين على النمو العلمى والمهنى وإتاحة الفرص أمامهم لذلك كلما أمكن.
- احترام وجهات نظر المعلمين وتشجيعهم على التعبير عن أداثهم وتقدير مشاعرهم ورضع روحهم المنوية.
- التعاون مع المشرف الفنى المتخصص فى توجيه الملم وتقويمه بموضوعية ودون تعسف أو تحامل أو مجاملة على حساب العمل.
- ٩- محاولة الأخذ بيد المعلم المتعشر وتوجيه المعلم حديث التخرج، وكذلك تشجيع المعلم المجد في عمله، وذلك بالأسلوب الذي يراه مناسباً لكل منهم دون إثارة غضب أو إيجاد حزازيات أو مشاحنات بين الزملاء في المدرسة الهاحدة.
- ۱۰ البعد عن الفرور والتعالى على زملائه المعلمين، ومحاولة إشادتهم من خبراته السابقة.

خامساً : أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

عندما يواجه مدير المدرسة وتخطى المقاب التي تواجهه في الإشراف الفني فتكون لدية الفرصة الكاملة ليعمل عمله الرئيسي في الإشراف الفني وتتمثل أوجه الإشراف الفني لمدير المدرسة في الخطوات التالية:

- ا- يلاحظ استجابة كل من مدرسيه عند توزيع الأعمال والمسئوليات ويلاحظ مدى نجاح كل منهم في تحملها.
- بتعرف على جوانب ضعف مدرسيه عن طريق إسهامه في علاج ما يظهر في المدرسة من مشكلات مرتبطة بهم.

- ٣- زيارة القصول ومالحظة هل الدرس يقيد الطالب ٩ هل يحب التلميذ الملم، هل الدرس مثمر أم عقيم، كل هذه الأسياء يستطيعها المدير دون دخول هي تفاصيل مادة ما.
- 3- يستطيع المدير من اجتماعاته الفردية والعامة بالمدرسين وما يتسرب إليه من سمعة المدرس الكشف عن مواهب وإمكانيات معلمية والتخطيط الإتمامها عن طريق فيادته الحكيمة وحسن توزيعه للعمل.
- ٥- السعى نحو الاستفادة من جميع الفنيين فى النظام التعليمى كالمدرسين الأوائسل والمسوجهين الفنسيين والمسوجهين الترسويين بحيست يستمين بهم كمستشارين عند معالجة المشاكل التعليمية المختلفة كل فى مجال تخصصه.
- تحقيق الإنسجام والتعاون مع المدرسين الأواثل والموجهين لكل مادة فى جلسة دائرية يستطيع فيها مدير المدرسة أن يكون أفكار ويصل إلى توليفة.

فالإشراف الفنى للموجه ينبغى أن يكون خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدمه المدير والمدرسون الأوائل بالمرسة.

وكذلك التوسل إلى اتفاق بحضور المدرسين والأواثل على المايير المامة للتقويم حتى لا يقع المدرس في حيرة من اختلاف معايير التقويم للرؤساء المختلفين نتيجة التنافس على السلطة كما أن هذا يحد من التناقض في التوجيهات والمقترحات والإزدواج في الجهد.

٧- مدير المدرسة هو الوحيد الذي يمكنه الإشراف على سائر جوانب النشاط فيساعد على تحقيق التناسيق والربط بين جهود جميع العاملين في الأقسام المختلفة وقعص العمل ككل، وهذا لا يتسنى لموجهى المواد المختلفة ووالتالى تحقيق التكامل من أجل بلوغ أهداف المدرسة. الإسهام في ترشيح الماملين لبرامج التدريب والمنح وحثهم على التجريب
 والتجديد وخلق الجو المناسب لرضع معنويات المدرسين حتى يقبلوا على
 برامج التحسين.

٩٠ رعاية المدرس الجيد بالـذات وإشعاره بالأهمية الحصة الأولى وبحاجة المدرسة إليه ويرغبة الآخرين في التعامل معه، والمدرس الجديد لم يكون بعد عادات مهنية مستقرة، فعلى المدير أن يدعم ما يراه فيه من اتجاهات سليمة ويوجه النقد المؤدى إلى ما يلمسه فيه من عيوب.

سابعاً : دور الإدارة المدرسية في الإشراف الفني :

للإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة أو ناظرها دورها الفني في المملية التعليمية وتتمثل تلك الأدوار في الآتي :

- الإطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد في المجال التربوي إدارياً
 وفتياً.
- ٢- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي يتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
- ٣- دراسة خصائص نمو تلاميذ المرحلة (جسميا- نفسياً عقلياً اجتماعياً) ومتطلبات هذا النم.
- دراسة ظروف تلاميث المدرسة ومستوياتهم العلمية والإطلاع على بطاقاتهم المدرسية ودراستهم واقية.
- دراسة أوضاع للستوى العلمى للمدرسة سواء من حيث التقوق وتشجيمه
 ومن حيث التخلف الدراسى وعلاجه.

- ١- الإلمام بالمناهج ويطرق التدريس المواد المختلفة، ومدارستها مع هيئة التدريس والعمل على ترقيتها، والإرتفاع بمستوى الأداء فيها إلى اقصى ما يمكن منه المدرسون وفى ضوء ظروف المدرسة.
- ٧- الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية وتوفيرها بالمدرسة
 وتشجيع استخدامها وإنتاجها بها.
- ٨- متابعة الأنشطة سواء ما يتصل منها بالمواد الدراسية أو الأنشطة المدرسية المتوعة.
- ٩- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية والعملية وتقويمها من وقت إلى آخر.
- ١٠- زيارة الفصول المدرسية، زيارات ميدانية دورية على مدى العام
 الدراسي بحيث تشمل كل الفصول وكل المواد الدراسية.
- ١١- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع هيئة التدريس وكذلك مع
 الموجهين الفنيين.

ثامناً : دور مدير المدرسة في الإشراف الفني :

قد يقع على مدير المدرسة عبد الشاركة في عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية تقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الجانب الأكبر من هذه العملية تقع على عاتق الموجه الفنى والمدرسة في العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع مدير الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم وهي في حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى باعتباره أن محصلتها النهائية هي فائدة النشر.

وتتمثل أهم الأنشطة التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية فيما يختص بعملية الإشراف الفني فيما يلي :

- ١- دراسة أهداف المرحلة التي يعمل بها مع هيئة التدريس المثلة في الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين.
 - ٧- دراسة خصائص نمو التلاميذ مع هيئة التدريس.
 - ٣- دراسة أوضاع التقوق العلمي والتأخر الدراسة وأسبايه.
- ٤- الممل على تنوع ملرق التدريس والارتفاع بمستوى الأداء داخل الفصل.
 - ٥- متابعة الانشطة المتصلة بالمواد الدراسية.
 - ٢- الاهتمام بهيئات التدريس وتشجيم استخدامها.
 - ٧- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية.
 - ٨- زيادة القصول على مدى العام الدراسي.
 - ٩- دراسة التقارير الفنية للموجهين مع مدرسي المدرسة.
 - ١٠- معرفة نظم الامتحانات وأساليبها معرفة جيدة.
 - ١١- التعرف على وسائل تقويم المدرسين فنياً.
 - ١٢ دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة القوانين واللوائح الخاصة بها.
- ١٣ معرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يتناسب
 وتلاميذ المرحلة بصفة خاصة.
- حضور مؤتمرات التعليم سواء المحلية منها أو القومية أو العالمية كلما
 أمكن ذلك للإفادة منها.

تاسعاً : دور المشرف التربـوى ومـدير المدرسـة كمـشرف مـج المعلـم المستحد :

لقد كان من نتائج الدراسات النفسية والنظريات السيكولوجية الحديثة أن استفاد الإشراف التربوى الحديث وخاصة من الدراسات والنظريات التي ألقت الضوء على السلوك الإنساني وريطت داهية الأفراد بمستوى إنتاجهم وروحهم المنوية، وأن ما يساعد على ارتفاع الروح المنوية للأفراد هو أن يكون الفرد راضياً عن عمله وأن يشعر بأن أمامه فرصا جيدة لتطوير مستوى الأداء لديه، وأن تعترف المؤسسة التي يعمل فيها بأهمية دوره.

ومن هذا المتطلق يجب على المشرف والتربوى ومدير المدرسة توفير الحاجات الأساسية للمعلم وخاصة المعلم المستجد وعلى رأس هذه الحاجات حاجته إلى الأمن والطمأنينة والحماية والتحرر من الخوف والقلق، إضافة إلى الحاجات الإنسانية الأخرى. كالحاجات الأساسية والحاجة إلى التقرير والإنتماء والملاقات الاجتماعية، وتشجيعه على المبادرة، والابتكار والإشراف في تبادل الأفكار واتخاذ القرارات، إن مسألة بناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوى أو مدير المدرسة والمعلم المستجد مسألة في غاية الأهمية وذلك عن طريق الحوار الهادف ووضوح الاتصال والإنصات الجيد لما يقوله واكتشاف قدراته والشاء على أعمائه الجيدة، وعدم توجيه النقد أو الملوم به، بل اللجوء إلى النصح والإرشاد.

ويفترس أن يقوم المشرف التربوى أو مدير المدرسة كمشرف مقيم بدعم متواصل لعمل المعلم المستجد الذى لم يمارس مهنة التدريس بعد وذلك بالترحيب به وتمريفه على أعضاء المدرسة من معلمين بالمهام والمتوقعة منه وإعطائه مجالاً للمشاهدة والإطلاع على أعمال الزملاء القدامى وحثهم على الأخذ بيديه وتعريفه بكل مرافق المدرسة وإمكاناتها ونشاطها ولجانها وتشريعاتها، وأن يخصص له مكاناً مريحاً للجلوس سواء في مكتب منفصل أو مع زملائه وحسبما هو متاح

فى المدرسة من إمكانات، وعلى المشرف أن يساهم فى إطلاع المعلم الجديد على حالات تلاميذه وخلفياتهم وقدراتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم قبل شروعه فى التدريس كما يتوقع منه سرعة تعلم اسمائهم حيث أن التلميذ يشعر بالسعادة حين يناديه باسمه بدلا من الإشارة إليه وتجاهل أسمه، ومن واجب المشرف الإطلاع على خطة الدرس المعدة من قبل المعلم المستجد بالذات لتفادى أى خطأ قد يقع فيه من منذ البداية، وأن يعلمه عما يتوقع منه أن يعمله وأن يجب فورا على أى تساؤل أو إشكال يثير حيرة الملم، وعليه أن يحترم شعور المعلم وحساسيته وهناك بعض الخطوات التى يفترض أن يتبعها المشرف التربوى أو مدير المدرسة مع العلم المستجد والذى لم يزاول مهنة التدريس يعد هذه الخطوات هـي كالتالى:

- احت عقد اجتماع بينه وبين المدرس والمستجد ومعلمس المادة أو معلمس القصول في المرحلة الابتدائية.
- ٢- شرح لحالة حجرة الدراسة من حيث عدد التلاميذ والإمكانات المادية
 المتاحة من وسائل وأثاث وكتب.
- 7- تحديد المسئوليات المطلوبة من المعلم، والإجراءات والقوانين التي يجب
 أن تنفذ داخل حجرة الدراسة.
 - 1- تقديم الملم الستجد لأعضاء المدرسة وتمريقه على كل منهم.
- ٥- مناقشة التوقعات المهنية كانظمة المدرسة والإجراءات المتبعة مدة الحصة الواحدة بدء الدوام وانتهاء الدوام وفترات الاستراحة والاجازات ونظامها.
- آخسيص دولاب خاص لاستعمال المعلم الخاص داخل حجرة الدراسة ،
 وتعريضه بموقع ذلك وطريقة جلسته بحيث يتمكن من رؤية جميع التلاميد.

- تزويده بقائمة أسماء التلاميذ والتقارير التراكمية الخاصة بكل تلميذ.
- ٨- إرشاده إلى معمل الوسائل التعليمية ومعمل العلوم والخرائط ومخزن
 المواد الخام والكتب والاحتياجات المدرسية، والمحكتبة وتوجيههه
 لحكيفية توظيفها وكافة المرافق الأخرى لخدمة العملية التعليمية.
 - ٩- تزويد الملم بدليل الملم.
- مناقشة وتوضيح أنواع النشاطات وعندها كالرحلات ومجالس الأباء والمارض والأجازات الرسمية ومواعيد الاستحانات.
- المناح البواتف يين المشرف التربوي أو المدير ويين المعلمين المستجدين والاتفاق على الأوقات المناسبة لإجراء المكالمات الهاتفية في حالات الضرورة.
 - ١٢- تعريف المعلمين المستجدين بالعاملين في المدرسة ومهنة كل منهم.
- ١٢ تعريف المعلمين المستجدين بالإمكانات المتاحة في المدرسة والملازمة
 للنشاطات المختلفة ومدى إمكانية الاستلفادة منها.
- اطلاع المعلمين المستجدين على مجموعة دهاتر التحضير كنماذج لعمل دهتر تحضير وخطط التدريس الخاصة بالمواد بالمعلمين القدامى المتميزين منهم.
- ۱۵ تشجيع جميع أعضاء الماملين بالمدرسة من معلمين وإداريين على التماون مع المعلمين المستجدين وإمدادهم بالحكتب والدراسات والوسائل التي يمكن إعادتها له للإطلاع عليها وذلك لبناء علاقة اجتماعية تعاونية جيدة.

- ١٦- متابعة المعلمين المستجدين من قبل جميع الأطراف المعنية والإطراء على أي عمل جديد بالتقدير مهما صغر وذلك لرفع معناوياته وغرس ثفته بنفسه.
- امداد المعلمين المستجدين ببعض الأمثلة والخبرات الشفوية والتجارب
 السابقة حول تحقيق الانضباط داخل محرة الدراسة.
- ١٨- تشجيع المعلمين المستجدين على تنويع أساليب تقويم التلاميذ وحفز
 هممهم وإثارة دافعيتهم وتفكيرهم عن طريق الأسئلة الذكية.
- ١٩- إشراك المعلمين المستجدين في بعض الآراء حول الأساليب الإشرافية
 أو المواملن التي يفضل أن يشرف عليها فيها.
- ٢٠ تحميل الملمين المستجدين مسئوولية الاشتراك في بعض النشاطات
 المدرسية.
- ٢١- تشجيع المعلمين المستجدين على التماون مع الـزملاء والرؤساء والإنخراط في العمل القريقي ومراعاة جانب العلاقات الإنسانية في التعامل واشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به وحثهم على التواصل الدائم مع أولهاء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.
- ٢٢- إشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة
 به.
- حثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.
 - ٢٤ إشراك الملمين المستجنين في مجالس أولياء الأمور.
 - ٢٥ العمل على اكتشاف قدراتهم والاستفادة منهم إلى أقصى درجة.

- ٢٦- العمل على المستحدات المستجدين بالإطلاع على المستحدات التربوية من دراسات وأبحاث ومؤتمرات والحرص على حضور الندوات والمؤتمرات التى تتعلق بمجال عمله وحثهم على الاهتمام بها، ومحاولة التجديد والابتكار.
- ٢٧- تشجيعهم على التعلى بالأخلاق الفاضلة والسلوكيات الحسنة
 ليكون قدوة جيدة لتلامينه.
- ٢٨- توجيه المعلمين المستجدين على استخدام الاسلوب الإيجابي شي
 التعامل وتقبل التوجيهات والتحكيفات.

تاسعاً : عقبات الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة أو ناظر المدرسة هو المسئول الأول أمام الإدارة التعليمية والوزارة التعليمية ومجتمعة عن النهوض بالتدريس وأساليبه، وبذلك لابد أن يختار بمناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا هإن المدرسة بكل معنوياتها تتعرض للخطر الشديد وتتعطل كل قضايا التعليم فيها، وأن هناك بعض العقبات التي قد تواجه مدير المدرسة هي الإشراف الفني وتقسم هذه العقبات إلى قسمين أحدهما مرتبطة بالمديرين واخرى مرتبطة بالملمين.

أولاً : العقبات المرتبطة بالديرين :

نتمثل العقبات المرتبطة بالمديرين هي العقبات التالية :

1- عدم الغيرة.

فمعظم المديرين لم ينل تدريباً على مهام الإشراف الفنى وما يتطلبه من مهارات في العمل ويمكن علاج ذلك عن طريق البمثات الداخلية في الإدارة المدرسية وحلقات التمريب ومتابعة ما ينشر من بحوث في هذا المجال وأن

الإشراف الفنى لا يتطلب التخصص فى كل فروع المواد، لأن حقيقة الأمر أن كثيراً من عمليات الإشراف الفنى ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع تلاميذه وزملائه والاستفادة من مهاراته وتعريفه بالطرق الحديثة فى التدريس، وهذا لا يتطلب تحققاً دقيقاً، ومدير المدرسة طالما إنه يتابع الطرق التربوية الحديثة ونتائج البحوث فى مجالات التعليم والتعلم، فإن نموه النعنى لا يمكن أن يتوقف.

٣- الأعباء الروتينية والإدارية:

وبناء على ذلك يجب على مدير المدرسة أن يميز بين تلك الأعمال التى ينبغى أن يقوم بها بنفسه كالإشراف الفنى وما يجب تركه لفيره من الماونين بل والتلاميذ.

٣- عدم التقويش في السلطات:

فالمدير الناجع الحكيم أن يفوض بعض سلطاته وما يصاحبها من مسئولهات إلى أولئك الذين يلمس فيهم الكفاية حتى يستطع أن يركز اهتمامه بالمشكلات الرئيسية المرتبطة بتحسين البرنامج التعليمي فيتوفر له الوقت للإشراف على كثير من أنشطة المدرسة ليتأكد من أنها تتفق وحاجات التلاميذ وأنها تحقق أهداف التعليم.

4- فقم السجات الإدارية وسجات الإشراف:

على المدير أن يعمل على استكمال السجلات الخاصة بالتلامية والإطلاع عليها من وقت لآخر ليتابع مدى كفايتها ودقة ما يرصد بها من بهانات ويتمكن من مراقبة ما تحققه البرامج التعليمية من نمو مستمر للتلاميذ ويتوفر لديه الوقت لزيارة القصول والاجتماع بالملمين لحل المشكلات المختلفة العامة منها والخاصة.

ثانيا : عوامل مرتبطة بالمعلمين :

بالإضافة إلى العقبات المرتبطة بالمديرين توجد هناك عقبات مرتبطة بالملمين والتي تتمثل في العقبات التالية :

- ١- اعتقاد بعض الملمين أنهم أكثر دراية في مادة تخصصهم من مدير المدرسة وقد يغفل عليهم أن ما يقدمه لديهم من مساعدات في أساليب التدريس والتربية وحل مشاكل التلاميذ لا يقل أهمية عن عمق الدراية بالتخصص في المادة.
- ٢- يرى بعض المعلمين في توجيهات مدير المدرسة إرشادات نظرية بعيدة
 عن التطبيق في ظل أعبائهم الكثيرة مما يثير لديهم اتجاهات عدائية.
- "" التسلط والإملاء في تعليمات المدير يجمل المدرس يحس أنه مجرد آلة منفذة.
- ٤- عمومية التوجيهات تضايق المعلمين فهم كنيرهم بينهم ضروق فردية تتطلب من المدير تقديم معونات فردية لا توجيهات عامة.
- والى توجيه اللوم والنقد مع المعلمين إلى إخفاء عيويهم وعدم الإقصاح
 عن معاناتهم، وهذا يقلل فرصة المدير في الإشراف الفنى الناجح
 الفعال.
 - آ- هناك عوامل معوقة لنمو المدرسين مهنيا مثار:
 - أ) قلة المرتبات.
 - ب) الضفوط الاجتماعية.
 - ج) الناهج غير الملائمة.
 - د) النظم التعليمية الجامدة.
 - م) غموض الأهداف التعليمية والتربوية.
 - و) نقص الخبرة والبصيرة.

ز) المفاهيم الخاطئة عن المكانة والسلطة عند مدير المدرسة.

عاشراً : صعوبات القيام بعملية الإشراف الفني :

قد لا يتسنى للكثيرين من مديرى أو نظار المدارس القيام بمتابعة الإشراف الفنى في مدارسهم والذي يعتبر من صميم عمل الإدارة المدرسية ويرجعون ذلك إلى الصعوبات التالية:

- ضيق الوقت لا يسمح بالمتابعة الفنية إلى جانب العمل الإدارى.
- تنوع المواد الدراسية وقد لا يسمح بالإشراف الفنى الصحيح.
- ابتعاد مدير المدرسة أو ناظرها عن القيام بالتدريس فترة من الزمن قد يباعد
 بينه وبين مادة تخصصه وكذلك بقية المواد الدراسية مما يجعله يشعر بعبء
 ممارسة الإشراف الفنى في مدرسته.
- إحساس البعض بحاجة الإشراف الفنى إلى جهد علمى وإطلاع دائم، ومن ثم
 يؤثرون تركه لموجهى المواد.

الفصل السابع التوجيه التربوى

مقدمة
اولاً : مفهوم التوجيه
ثانيا : مبادئ التوجيه
ثالثا : اغراض التوجيه
رابعا : اغماض التوجيه
خامسا : اقسام التوجيه
سادساً : اساليب التوجيه لتحقيق الأهداف
سابعاً : أمور ترتيب على التوجه
تامناً : مفهوم التوجيه التربوي
تامناً : مراحل التوجيه التربوي
عاشراً : أنواع التوجيه التربوي
الحدى عشر: وظائف التوجيه التربوي

الفصل السابع التوجه التربوي

مقدمة :

يمتبر التوجيه والإرشاد من أهم وسائل التربية في تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع القرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابي منظم ويشبع حاجاته النفسية والفسيولوجية التي لم تتهيا له إشباعها بصورة تلقائية إما لأنه يشمر باهميتها في حياته أو لأنه اكتشفها ولم يستطع إشباعها بمفرده، فلذلك فهو بحاجة ماسة للإرشاد فإن توفرت المساعدة الإرشادية لتحقيق التوافق النفسي للفرد وتحقق التقدم والرقي للمجتمع.

وقد اعتبر علماء المسلمين عملية التوجيه والإرشاد شرطاً اساسياً من شروط التملم الجيد والفمال وركزوا على ثلاث نقاط رثيسية وهذه النقاط الثلاث تمتم المعهد الفقرى للعملية الإرشادية.

- ١- فهم الفرد ذاته وإمكاناته واستعداداته وقدراته وميوله.
- التباين في كم ونوع القدرات والقابليات التي خلق بها الأفراد وهو ما
 نطلق عليه الآن الفروق الفردية.
- ٣٠ دور المرشد في ترشيد المسترشد لاختيار المواد الدراسية ورغبة
 المسترشد في دراسة هذا العمل أو التخصص في ذلك.

ويذلك تعد مسالة التوجيه التربوى بالفة الأهمية لأنه شى خط المواجهة الأولى الميدانية مع بعدى العملية التعليمية الأساسية (المعلم والمتعلم) وهو الذي يمايش قضاياها ومشكلاتها وهو الموصل إلى الأجهزة التعليمية المعنية إيجابيات العمل وسلبياته.

فمسؤولياته تفيرت كنتيجة حتمية للتطورات الاجتماعية والاقتصادية للمتطلبات التربوية الحديثة، فلم يقتصر دوره التربوي على ملاحظة أداء المعلم في الصف الدراسي ورفع التقارير، بل تعدى ذلك إلى رفع كفاءة المعلم وأداثه على المسئوى الفنى والإداري والمساهمة في بناء شخصيته ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة كما يواجهه من مشكلات تعليمية وطلابية وتدريبية وتشجيعية على استخدام الوسائط التعليمية وإنتاجها وتقديم كافة الوسائل المكنة والمحفرات اللازمة ومساندته لحب العمل والإخلاص فيه بنية الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

وهذا يشير إلى الحاجة لقيادة تربوية توجيهية ملحة بسكل تلك الجوانب ويكل الأسس التى تقوم عليها العملية التعليمية حتى يتاح المطاء المفيد وحتى يمجن من هم هى موقع العمل من النمو المستمر، فالتوجيه الفعال ليس مقصوراً على توجيه المعلمين وإنما درجة فعاليتها تعتمد على إنجاز العمل من خلال إسهام ومشاركة الآخرين وهذا يستدعى أن تكون المهارات والقدرات التى تمتلكها القيادة التوجيهية ضرورية وهى كل الأوقات.

وهى هذا السياق يرى شامين وهوقان ١٩٨١ وهى هذا السياق يرى شامين وهوقان ١٩٨١ أن هناك حاجة ماسة إلى العناية بزيادة خبرات ومهارات الموجهين الترويين وذلك عن طريق تقديم البرامج المحددة التي تعينهم على فهم البيئة التمايمية التي يعملون فيها.

أولاً : مفهوم التوجيه :

يمرف التوجيه بأنه الاتصال بالموظفين والملمين عن طريق روسائهم وترشيدهم بالممل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة، هالتوجيه أذن ليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم. كما يعرف أيضاً التوجيه بأنه مجموعة الخدمات التى تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستفل إمكانيات بيثية فيحدد أهدافاً تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمة لنفسه ولبيئته، ويختار الطرق المحقق بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدى إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته.

فالتوجيه إذن عملية ترمي إلى مساعدة الغرد لتحقيق عدة عوامل منما :

- ا فهمه لنفسه عن طریق إدراکه لمدی قدراته ومهاراته واستعداداته ومیوله وفهم الشاکل التی تواجهه مهما کان نوعها.
- ب) فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات ونقص استفلال إمكانياته الذاتية وإمكانيات بيئته.
- ج) تحديد أهداف له في الحياة على أن تكون هذه الأهداف واقعية بمكن تحقيقها وتتفق وفكرته السليمة عن نفسه، وأن يرسم الخطط السليمة التي تؤدى به إلى تحقيق هذه الأهداف.
- د) أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل تفاعلا سليماً وأن ينمو بشخصيته إلى أقصى حد توهله له إمكانياته وإمكانيات ببئته.

ثانيا : مبادئ التوجيه :

من أهم المبادئ التي يتم على أساسها التوجيه هي كالتالي :

١- وعدة الأور:

فمن الملوم أن التوجيه يكون ذا فاعلية عالية إذا ما تلقى الموظفون أو المعلمون الأواصر والإرشادات من رثيس واحد أو مشرف فنس واحد يكونون مسئولين أمامه.

٢- الإشراف المباشر:

يتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير أو الوجه الفني بالاتصال الشخصي المباشر بالرؤوسين أو العلمين فالإشراف المباشر يحقق نتاثج أفضل.

٣- اختيار الأسلوب:

فمن الواجب أن يختار الرئيسى أو المشرف أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يشرف عليهم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه، والاختبار الحقيقي يتم من البدائل المتاحة للتوجيه، وعلى أساس فاعلنة كل أسلوب.

ثالثاً : أغراض التوجيه :

للتوجيه عدة أغراض والتي من أهمها:

- التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة ووفقاً للغطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة بالمنظمة.
- ٢- مساعدة الموظف على اتفاق عمله بأقصى ما تسمح به كفاءته وبما
 يتفق مع مستوى الاتفاق المطلوب ومعدلات الأداء المقررة.
- لام الموجه بالأعمال التي تمت مع اكتشاف ما قد يكون هذاك من
 صعوبات تعترض التنفيذ وبحث وسائل التفلب عليها.
 - ٤- توجيه وتعليم الموظف مما يجعله أقل احتياجا للإشراف في المستقبل.
 - ٥- تقييم قدرة ودرجة اتفاق العاملين لأعمالهم.
- ٦- إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإذارة الوعى الجماعي بينهم.

رابعاً : أهمية التوجيه :

تتلخص أهمية التوجيبه من حيث انعكاسها على كافة العمليات التعليمية والإدارية لما يقوم به الموجهون والمشرفون الإداريون في النواحي التالية :

- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من التفاعل اليومى بين الرؤساء
 والمرؤوسين على كافة المستويات.
- القدرة على إثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لأهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التعليمية.
- القدرة على توجيه المعلمين وحفرهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف التروية وحل مشكلات التعليم في الفصل والمدرسة والبيئة التي توجد فيها المدرسة ويتطلب ذلك من المديرين والنظار والموجهين القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والاتصالات الجيدة بالمرقوسين والمعلمين لتحديد القواعد التي يقوم عليها نشاط الأفراد وعلاقتهم برؤسائهم وتلاميذهم وأولياء الأمور ذوى الخبرة في المنطقة المحيطة بالمدرسة وكيفية التوصل عن طريقها إلى تحقيق الهدف الأول وهو القدرة على استخلاص أفضل النتائج.

كما يتطلب أيضاً القيادة السليمة للتوصل إلى الهدف الثاني وهو القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين والملمين لأهداف العمل التربوي.

ويتطلب ذلك الاتصال المستمر وذلك لتحقيق التوجيه الايجابي للأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذه المناصر الثلاثة السابقة تتكامل مع بعضها البعض وتكون فى مجموعها عملية التوجيه أو تؤدى إلى تحقيق التوجيه الغمال للعمليات الإدارية والفنية على كاف المستويات التعليمية وفي الوحدة المدرسية.

خامساً : أقسم التربوية :

يمكن تقسيم التوجيه إلى عنصرين رئيسين هما كالتالي:

أولاً : التوجه الغنى :

يقوم بهذا النوع أو القسم الموجهون على اختلاف مستوياتهم كما يقوم به ناظر المدرسة أو مديرها بالنسبة للمطمين في مدرسته.

ثانيا: التوجيه الإداري:

ويقوم بهذا القسم أو النوع كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه في جميع مستويات الإدارة التعليمية (ديوان الوزارة - مديريات التربية والتعليم - الوحدات المدرسية) ويتطلب ذلك من المديرين خلق الجو المناسب لأداء العاملين بواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب العمل وطريقة الأداء، ولا جدل أن أسلوب الترجيه يختلف من مدير لآخر والمدير الناجح هو الذي يستطهع أن يوجه مساعديه ومرؤوسيه ليعطوا يفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة.

سادساً : أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف :

أن تحقيق الأهداف لا يتم خلال فترة زمنية قصيرة أو استخدام اسلوب واحد وإنما يتم ذلك برؤية إستراتيجية بعيدة المدى ويأساليب متمددة والتي من أممها هـ. كالتال: :

- ١- الزيارة الصفية للمعلم.
- ٢- المقابلة الفردية للمعلم.
- ٣- تبادل الزيارات بين الملمين.
 - ٤- الدرس التطبيقي.
 - ٥- الاجتماع بالمعلمين.
 - ٦- الشغل التربوي.

- ٧- المؤتمر التربوي.
- ٨- الدورة التدريبية.
- ٩- القراءة الموجهة.
- ١٠- النشرة التوجيهية.
 - 11- التدوة .
- ١٢- الحلقة الدراسية.
- ١٢- المرض التربوي.
- ١٤- البحث الإجرائي التعاوني.
 - ١٥- الاستبيان.

سابعاً : أمور تترتب على التوجيه :

يتميز التوجيه الحديث بالإيجابية بهدف تحسين المملية التعليمية المتعلقة بالتعلمية والتلاميذ والمعلمين والموجهين وأولياء الأمور والمجتمع المحلى ككل فهو بالتالى: ترجيه داخل الفصل وخارجه فالموجه في ظل ذلك هو قائد تريوي بعمل مرشداً للمعلمين وموجهاً لنشاطهم ومفعلاً للمملية التعليمية في محاولة لتحسينها، وهذا العمل ينبغي أن يعتمد على طرائق عملية مدروسة ومخطط لها، فالتوجيه ليس مجرد انطباعات تصدر عن الموجه الذي يشاهد حصة أو جزءا من حصة، وإنما هو عملية منظمة تقوم على العلم وهذا يقتضى أن يجمع الموجه بيانات كافية عن المعلم من مصادر متعددة، و أن لا يكتفى بما يقرأه في دفتر التحضير أو يشاهده في الحصة ولابد للموجه من البحث عن أدلة موضوعية تتصل بأداء الملم و في الحصة ولابد للموجه من البحث عن أدلة موضوعية تتصل بأداء المعلم و بالعملية التربوية كل مشكلات التدريس وأن يكون هو واحد منهم موجها المعلم و يذلك يترتب على التوجيه باعتباره عملية علمية يتكون من عدة أمور من أهمها ما يلى:

- أن تستقل أساليب التدريس والتقويم على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف.
- أن تستند الممارسات التربوية في المدارس إلى مبادئ عملية صحيحة وأن لا
 تحكون مجرد عمل التي لا يجد على تحسين الأداء التربوي.
- ٣- أن يعمل الموجه على حث المعلمين على النمو المهنى ويذلك الجهد لتحسين أداثهم العملى والتربوى القائم على النظريات التربوية الهادشة، والذى يتعكس بالتالى على التلاميذ وعلى العملية التعليمية بشكل عام.

ثامناً : مفهوم التوجيه التربوي :

يشير مفهوم التوجيه إلى مجموعة من العمليات التى تحلل وتفسر جهازاً أو نظاماً معيناً لمعرفته شى دقة وتوجيهه توجيهاً مستمراً على هيئة سايمة والتوجيه بهذا صورة من تطلع الإنسان إلى حياة الفضل من كل نظمه التعليمية والاجتماعية والعملية وهو الذي ساعد الإنسان على التخلص من عوامل القصور في الأداء ووضعه على طريق النمو والتجديد.

وإذا كان التوجيه التربوى جديداً فإنه وظيفته قديمة وممارسته قائمة ولكن انبثاق النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها هى التربية الى إلى تبدل هى أساليبه وخصائصه وممارسته وتبماً لذلك فقد تمددت تماريف التوجيه التربوى، ولقد ذهب كثيراً من الباحثين والمربين والإداريين إلى تعريف التوجيه التربوى من جوانب متعددة، فبعضهم عرفه من جهة أهدافه ويعضهم عرفه من خلال أساليبه ومهامه.

فقد عرفه نشوان التوجيه التربوى على أنه عملية تربوية تشمل كافة عناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم على أنه أحد هذه العناصر. كما يعرف أيضاً الدويك التوجهه التريوى بأنه عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من منهاج ووسائل وأساليب وبيئة ومتعلم ومعلم.

وتهدف دراسة الموامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقويمها للممل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم.

ويمرف مارك وستوب ۱۹۸۰ Marks and Stoops التوجيه التربوى بأنه عملية تعليمية تهتم بتطوير وتحسين ظروف العملية التعليمية التى تتعكس آثارها على التلاميذ.

المعنى المعريف مع ما ذهب إليه نوطل وويلز ١٩٨٧ المحريف مع ما ذهب إليه نوطل وويلز ١٩٨٧ Wiles من الموجه التربوي إنسان معنى بتطوير المناهج والتعليم من أجل تحسين تعليم التلاميذ.

لقد عرف الموجهون التربويون بأنهم هم الأشخاص الذين تكلفهم إدارات التمليم للقيام بزيارة المدارس بفرس الإشراف وتقويم وتنفيذ المناهج الدراسية من قبل إدارة المدرسة والمعلمين.

قد عرف التوجيه التربوي تعارف عدة منها.

الجهود الذي يبذل لاستثارة النمو المستمر للمعلمين حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر للتلاميذ.

- مجموعة من الأنشطة التي تعمم بهدف تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات في البرقامج المدرسي.
- إثارة اهتمام المطمئ بقصد رعاية نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في بناء المجتمع الذي يعيشون فيه، فهو مجهود منظم ومستمر لتشجيع المطمئ على نمو الذات حتى يصبحوا أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التربوية.

- عملية المعاونة في تهيئة جو تعليمي أفضل، يزدي إلى تقدم الخبرات التعليمية
 لدى الطلاب.
- عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسى تحسين عمليتى التعليم والتعلم من خلال العمل الملائم لجميع أطراف هذه العملية، مع تهيئة الخبرات والإمكانات المادية والفنية المناسبة بهدف رقع مستوى التعليم وتعلويره من أجل تحقيق البدف النهائي المنشود وهو بناء الإنسان الصالح.

ويذلك فإن التوجيه يركز على تفويم المواقف التعليمية والتعلمية بمجملها ولا يركز على شخص أو مجموعة أشخاص، ويسعى لتحسين الموقف التعليمي التعلمي على أسس تعتمد البحث العلمي فعفهوم التوجيه الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية هو عملية تعاونية منظمة متكاملة، هنغها مساعدة الملمين على أداء عملهم بطريقة تؤدى إلى تحقيق النمو المتكامل، وتسهم في بناء فاعدة علمية قوية عن طريق يكتفون بالتطبيق الحرفي للتعليمات والأوامر التي يصدرها المنتش.

تاسعاً : مراحل التوجيه التربوي :

لقد مر التوجيه التربوي بثلاث مراحل تطويرية تبما لتطبيقات النظرية العلمية ونظرية الملاقات الإنسانية ثم النظرية العلمية الحديثة :

١- فمرحلة التفتيش التربوى تعد طبيقاً للمدرسة العلمية ومن ملامحها المركزية في التوجيه ودور الملم يكاد يكون محدوداً فهو المستقبل لكل تعليمات المفتش وعملية الاتصال من جانب واحد، وأن تحصيل التلاميذ هو المعيار في تقويم أداء المعلم. كما أنه لا يسمح للمعلم بالبحث والمناقشة وهذا كله أدى إلى تقلص فرص النمو المهنى له.

٧- مرحلة التوجيه وهن تعقب مرحلة التفتيش التربوي، التني أصبحت المحكاسات لمفاهيم مدرسة الملاقات الإنسانية حيث توطدت العلاقة بين الموجه والملم على اساس دعم حاجات وقدرات الملم، وأن مصلحة ونمو الفرد المعلم هن الأساس الذي انطلق منه أهداف وأساليب التوجيه وفي ظل عيوب تطبيق مفاهيم هاتين النظريتين على عملية التوجيه انبثق ما أطلق عليه التوجيه التربوي الشامل.

وعليه تحدد مفهوم وطبيعة التوجيه التربوي حيث أصبح هدفه تحسين العملية التعليمية.

كما يمكن أن ينظر له من زاوية تحليل النظم على اعتبار أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين الملم والموجه وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها ويفترض أن تكون المغرجات على نحو افضل من ذي قبل كما أن المدخلات ذاتها توثر تأثيراً واضحاً هي عملية التوجيه التربوي.

وتتكون مدخلات نظام التوجيه من عناصر عدة تشترك فيما بينهما في مجموعة من التفاعلات التي يكون التفاعل بين الموجه والمعلم أهمها.

ومن هذه المدخلات – المعلمون والتلاميذ والمناهج الدراسية والإمكانات المادية والبيئة المحلية وتتفاعل هذه المدخلات مع بعضها فيما يسمى بالعمليات التوجيهية.

أما المخرجات التربوية التى تتمخض من عملية التوجيه فتتمثل فى زيادة كفاية أداء المعلمين والإنجاز الأفضل للتلامية وإذا كانت المخرجات وخصائصها على هذا النحو يمكن القول أن العملية التوجيهية حققت أهدافها في تحسين العملية التعليمية.

عاشرا أنواع التوجيه التربوي :

نتيجة المارسات وفعالية التوجيه التربوى الشامل على العملية التعليمية ظهرت اساليب إشرافية متعددة منها.

١- التوجيه التشاركي.

ويهدف إلى زيادة فعائية أداء التلميذ وذلك من خلال التماون الملموس بين الموجة والمعلم فإذا افترض أن سلوك المعلم التعليمي تأثير بالسلوك التوجيهي فإن هذه الإيجابيات سوف تتحول إلى السلوك التدريسي وبالتالي ستوثر في نوعية العطاء الذي يمنحه الملم لتلاميذه.

٢- التوجيه الأكلينيكي:

ويهدف إلى زيادة أداء الملم التدريسي من خلال التشاور والتفاهم بين الموجه والملم بعد ملاحظته للمعلم في الصف الدراسي واستنتاج مواطن القوة والضعف في التدريس.

ويلاحظ أن دور الموجه في هذا النوع من التوجيه ليس تقويماً بقدر ما هو تحليل لمملية التدريس، كما أن التوجيه الأكلينيكي يفتح باب الثقة والتعاون بين المعلم والموجه.

٣- التوجيه التصميحي:

ويهدف إلى معالجة الموجه للأخطاء التى لا يمكن تجاوزها والتى قد تبدو من المعلم فى الموقف التعليمي وتبرز مهارات الموجه في هذا الجانب في حسن التصرف مع المعلم واللياقة وإرشاده إلى الوسائل والطرق للتخلص من الأخطاء التي قد يؤدي إهمالها إلى آثار جسيعة في العملية التعليمية.

3- التوجيه الوقائق:

ويهدف إلى تبصير الملم بالمشكلات التى قد تواجهه أثناء أداء واجبه وإن مهارة الموجه في هذا النوع تبرز حيث إن خبراته وثاقب بصرة يجملانه قادراً على الإلمام والمعرفة بالمشكلات التعليمية كن يعيد للمعلم ثقته بنفسه
- التجعمه العداعه:

ويهدف إلى تشجيع المعلم ودعم قدراته ومواهبه وتسخيرها لأداء متميز مرغوب فيه.

وتكمن أهمية هذا النوع في قدرة ومهارات الموجه على اكتشافها في المعلم وللملاقات الإنسانية بين المعلم والموجه دور بارز في التنسيق والفهم بينهما من أجل استفلال أقضل لدعم مواهب وقدرات المعلم.

الحادى مشر : وظائف التوجيه التربوي :

تتمثل وظائف التوجيه التربوي في الوظائف التالية:

- يعمل الموجه على تتمية المدرس مهنيا، أى أن يكون مدرساً الفضل من حيث مادته وطريقته بأن يشجعه على ما يجيده ويدهمه إلى المزيد من الإجادة وبأن يفاقش مهمة نواحى تقصيره بطريقة إنسانية ديمقراطية، ويدله على طرق تخطى هذا القصور، ويقدم له خبرته الطويلة في مجال التعليم على أن يغيد منها، ويشجعه على أن يجرب طرقاً أخرى ويطمئته على مستقبله و يحميه ويرعاه، ويسهل له سبل الانتظام في البرامج الدراسية المختلفة التي تتشأ لفرض تزويد المامين بأحدث التطورات والخبرات في مجال تخصصهم وقد يزوده بكتاب أو مرجع ينيد في ذلك.
- ٢- يممل الموجه على تقييم العلم تقييماً عادلاً وأن يضعه في محكانه الصحيح بالنسبة لزمالته، فهذا الملم باعتباره بشراً كسائر البشر في حاجة إلى شخص آخر يقيم عمله ويحكم عليه.

إذ من شأن هذا التقييم أن يسند العمل ويرشده فيدفع ما فيه من جوانب القوة إلى المزيد ويوجه ما فيه من جوانب سلبية إلى حيث تكون جوانب إيجابية وهذا المعلم هي حاجة كذلك إلى أن يرقى هي السلم الوظيفي، والترقية تبنى ديمقراطيا على جودة العمل وإتقائه لأعلى شئ آخر مما كانت تبنى عليه، ولا يوجد خير من الموجه المخلص الأمين من نستطيع أن نكافه بعملية تقييم المدرسين الذين يقمون هي دائرة اختصاصه، هذا فضلاً عن أن التقييم هي حد ذاته مبدأ ديمقراطي.

- ا- على الموجه أن يطمئن على أن التلميذ بلغ المستوى المطلوب في المادة الدراسية المسئول عنها هذا الموجه، وله في سبيل تحقيق هذه الطمأنينة أن يتخذ كافة الطرق من امتحانات تحريرية وشفوية للتلاميذ، ومن مناقشات معهم، ومن إطلاع على أعمالهم التحريرية وتحريرهم لصحف الحائط وعلى كراساتهم الرسمية والحرة.
- الموجه مستول مكذلك عن المادة الدراسية ومستوى ما وصلت إليه في كل من المعلم والتلميذ، أنه المستول عن أن ينهض بهما ويرقى من شانهما فيهما.
- ٥- الموجه مسئول عن المنهج الدراسي في المادة الدراسية المينة من حيث وضع هذا المنهج لكل مرحلة ثم لكل صف، ومن حيث ملاحظة نتائج هذا التنفيذ، ومن حيث إعادة النظر في مدى ملاحمتة من فترة لأخرى، ومن حيث تعديله بحيث يكون باستمرار أكثر ملاحمة، وله أن يستمين في ذلك برأى المدرسين والتلاميذ بل أن واحباً عليه أن يغمل ذلك.
- الموجه كذلك تقع مسئولية الكتب التي تدرس فيها مادته من حيث اختيارها أميلاً، ومن حيث تكشف عنها تجربتها.
- ٧- يممل الموجه على تنظيم البرامج التجديدية والتنشيطية والتدريبية للمعلمين
 ببعض باستمرار نموهم عمليا ومهنياً ، حتى يكونوا على المستوى المطلوب
- ٨- على الموجه أن يزود المعلمين بالكتب والمراجع التي تفيدهم عملياً أو مهنياً

بما تحتوى من خبرات أو أراء جديدة صالحة للتطبيق.

- ٩- على الموجه أن يجرى وبيين التجارب والبحوث العلمية والتربوية التي يمكن أن تجرى هنا أو هناك في المدارس التابعة له، لأن من شأن هذه التجارب والبحوث أن تنشط المادة وتجدد فيها أو في طريقة تدريسها بما يعود في النهاية بالخير على عملية التعليم.
- الموجه مسئول عن تطبيق القوانين العامة واللوائح والنشرات التي تصدرها الجهات العليا المسئولة عن المدرسة الآن الموجه مندوب هذه الجهات والمسئول أمامها.
- ١١- يعتبر الموجه مسئولاً عن الامتحانات وعن نتائجها وخاصة الامتحانات النهائية في الشهادة في مادته من نواح عدة، من حيث سلامتها ومدى مطابقتها للمنهج المرسوم وعدم خروجها عنه، ومن حيث شمولها ومن حيث مستواها.
- ١٢- الموجه مسئول عن تهيئة كافة الظروف المحكنة التى تمين المعلم على حسن الأداء وعلى تقديم افضل خدمة، فيتفق مع مدير المدرسة ومع غيره من المسئولين على إراحة مدرسية في جداولهم وعلى السماح لهم بالانضمام للبرامج الدراسية، وعلى إفساح الوقت لهم لذلك وعلى توفير محتبة ملائمة لهم، وعلى توفير الأماكن والفصول الدراسية المناسبة بل والمشجعة للتدريس وعلى حسن الإضاءة، وعلى توفير الظروف الاجتماعية والمناخ العلم، المناسب له.
- ۱۲ الموجه عليه أن يحكون لسان المعلمين لدى الجهات العليا، وأن يعبر عن رغباتهم ويعمل على تحقيق المطالب العادلة لهم، ويساعد في إصدار اللوائح والنشرات التي توفر لهم الإمحكانيات المادية والعلمية والمعنوية، وعليه أن يحكون موصلاً جيدا بين المعلمين من ناحية وبين الجهات العليا من ناحية أخرى، يصل هؤلاء بأؤلئك وأولئك بهؤلاء لخير التعليم ولتحقيق الصالح العام.

الثاني عشر : مهارات الموجه التربوي :

فسر السلوم ١٩٨٥ المهارات الإدارية على أنها أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المني تخلف عن القدرة من حيث أنها تعتى إمكانية أداء العمل بمعرف النظر عن السرعة والدقة في أدائه، ومعتى ذلك أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع وتتميز المهارة بأنها مكتمية ونامية من خلال التجارب والمعارسات.

ويرى النيف ١٩٨٧ لتمريف المهارة فإنه من الضرورة تحديدها بالمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الابتكارية وأن عملية تنمية المهارات ترتبط بممليات التدريب داخل العمل وخارجه كون الموجه التربوى قائد تربوى ينبغى أن تكون لديه القدرة على العمل في فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها في وضع المنامج والبرامج التي تحقق حاجات التلاميذ وترغبهم في احدث طرق التدريس ومراجعة البرامج التربوية وتقويمها والحكم على النتائج التي آدت إليها وأن يكون مخلصاً وصدرهاً وصادقاً ذا روح طيبة متصفا ببعد النظر يدرس كل ما يزوده بالمهارات والمعلومات التي تمينه على تحسين المواقف التطيمية وتنميتها.

ويناء على ذلك فإن مهارات الموجه التربوي يمكن تحديدها في المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية.

أولاً : المحارة الذاتية :

تتمثل المهارة الذاتية هي يعض السمات والقدرات اللازمة هي بناء شخصية الأهراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمباداة والإبتكار وضبط النفس، فالسمات الجسمية تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهثة والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية والمادات الذهنية، ويعد كالقامة من أهمها وللذكاء من أهمها والنادة على التصور ويساعد

التصور على الفهم العميق للمشكلات وكيفية مواجهتها.

أما المبادأة والابتكار فهى سمة هامة للقائد تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف وبالتالى حفزه للعمل ويرتبط بهذه السمة سمات أخرى هى الشجاعة والقدرة على الحسم والقدرة على توقع الاحتمالات، أما القدرة على الابتكار فتساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة، و سمة ضبط النفس تعنى القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال.

ثانيا : الممارة الغنية :

وتعنى فهم واتفاق نشاط معدد مثل أساليب وطرق العمل والإجراءات والله أنها تعنى العمل مع الأشياء وهي بدلك مهارة تكتسب بالتدريب داخل المؤسسة، فالمؤطف يتدرب على العمل بالتجرية والتوجيه من الموجه المباشر ويذلك تعتمد أساساً على الموجه ومهارته وقدراته في العمل كمدرب، وتتطلب المهارة الفنية توافر قدر ضرورى من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإدارى ويذلك فالهارة مرتبطة بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.

ومن أهم الفعائص المميزة للممارة الغنية ما يلي:

- إنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى.
 - أنها تتميز بالمرفة الفنية.
- ٣- إنها مألوفة في ظل التخصص الوظيفي ويمكن اكتسابها وتتميتها ومن أبرز سماتها القدرة على تحمل المسئولية والفهم العميق للأمور والحزم وتحديد الهدف وإمكانية تحقيقه.

ثالثا : الممارة الإنسانية :

وتعنى مهارة القائد في التعامل مع الآخرين في المنظمة بنجاح ودهمهم

للتفانى فى العمل وزيادة الإنتاج والعطاء، وإضافة لذلك فهذه المهارة ترتبط بالإنسان وقدرته على تكويته للعلاقات مع الآخرين وارتباطه بهم وتفاعله معهم ولذلك فإن تتميتها تبدأ بتفهم الفرد لسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه وأقرائه ومشرفيه ورؤسائه.

رابعاً : الممارة النعنية :

ويقسد بالهارة النهنية قدرة الموجه على فهم النظام المؤسس الذي يعمل في إطاره العام وفهم المجتمع الكبير من حوله، وليس مجرد نظرة جزئية في نطاق قسم أو مرحلة، يضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثر التغيرات التي يحدث بين أجزائه في الأجزاء الأخرى في داخل المؤسسات نفسها وأثر هذه التغيرات في البيئة العامة في جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية ويكمن أهمية هذه المهارة بالنسبة للموجه التربوي كقائد باعتماده عليها عند استخدامه للمهارة الإنسانية، ويدون هذه المهارة فإن المهارة الإنسانية تتبدد، كما أن امتلاك القائد لهذه المهارة واستخدامها تدفع الموظفين للإبداع ويخلق بينهم التعاون وحب العمل.

الفصل الثامن التوجيه الفنى

مقدمة

أولاً ؛ أهداف التوجيه الفني

ثانياً: أسم التوجيه الفني

ثالثاً : أنواع التوجيه الفني

رابعاً: المستوليات العامة للتوجيه الفتي

خامساً: التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني

سادساً : دور الموجه في عملية التوجيه

سابعاً: الحكفايات الأساسية للموجه الفتي

ثامناً : ضوابط الملاقة بين المدير والموجه الفني

تاسماً ؛ نموذج هيئات الإشراف الفني



الفصل الثامن التوجيه الفنى

مقدمة :

يمتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية الثالثة في العملية الإدارية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف السابقة، وقد عرف التوجيه بأنه يهدف إلى الأخذ بيد أهراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

والتوجيه يتم أساساً من خلال دفع الماملين في المؤسسة وتحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة وبالتالى تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فإن هذه الوظيفة تتطلب من القائمين بها أن يتفهموا طبيعة السلوك البشرى والحاجات الأساسية للإنسان وشخصيات العاملين في المؤسسة فمن خلال هذا الفهم يمكن للقيادات أن تقوم بتوجيه الأفراد بفاعلية وتعد وظيفة التوجيه عملية تربوية وتعليمية في المقام الأول وليست عملية تصيد وكشف الأخطاء.

أولاً : أهداف التوجيه الفنى :

يسمى التوجيه الفنى من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العبلية التعليمية التعلمية وهم الملمون والتلاميذ.

١- المعلمون :

تتمثل أهداف التوجيه الفنى المتعلقة بالمعلمين مما يأتى:

افارة اهتمام الملمين وتشويقهم بالعملية التعليمية واستمرار تحسينها يما
 يساعد على نموهم نمواً مهنياً مستمراً.

- ٣- تدريب الملمين على عملية التقويم الذاتي.
- ٣- توجيه الملم إلى ما لديه من خبرات ومهارات تفيده في تدريسه ومساعدته
 على إظهارها واستخدامها.
- شاعدة الملمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها
 معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عنها بما يولد عند الملم حب
 الإطلاع والدراسة والتجريب.
- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيقها وتقويمها
 من خلال الوسائل والأدوات المناسبة.
- ٦- مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المتعلقة بمهنتهم.
- ٧- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم.
- ٨- مساعدة المعلمين للشعور بالاطمئنان على مستقبلهم لارتباط ذلك بإنتاجهم.
- ٩- تشخيص الموقف التعليمي لإبراز ما فيه من جوانب قوة لتعميقها ومواقف ضعف للتعاون على معالجتها وتحاشى نتائحها السلبية.
 - ١٠- العمل على تنمية المعلمين مهنياً.
 - ١١- مساعدة الملمين على التخطيط.
 - ١٢ تكوين القيادات التربوية المتخصصة.
- ١٢- توجيه المعلمين إدراك التغيرات الاجتماعية من حيث الأسباب والنتائج
 وعلاقتها بعملهم وما يتطلبه ذلك من تعديل في أساليب التدريس.
 - ١٤- العمل على إفادة المعلمين من خبرات التوجيه المختلفة.

: Lietali - t

تتمثل أهداف التوجيه للتلاميذ بما يأتي:

 ا- تحسين موقف التعليم لصائح التلميذ على أن يحكون هذا التحسين مبنياً على التخطيط والمتابعة السليمة والتقويم.

- ۲- الاهتمام بمساعدة التلاميذ على التعلم في حدود إمكاناته كل منهم بحيث ينمو كل منهم نمواً متكاملاً إلى أقصى ما يستطيعه وبحسب قدراته.
- " تأكيد الملاقة التماونية بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة بما يخدم تعلم التلميذ.
- الاهتمام بالتطبيق العلمي والربط بين ما يتعلمه التلاميذ داخل الصف وما يقومون به خارج الصف.
- ٥- ربط ما يدرسه التلاميذ ويتعلمونه بالتقدم التكنولوجي وإتاحة الفرصة
 للتدريب على الوسائل التكنولوجية الخاصة بالتعليم.
 - ٦- إفادة التلاميذ من نواحي الود إليهم وحمايتهم من نواحي الضعف.

ثانياً : أسس التوجيه الفني :

يستند التوجيه الفتى إلى أسس ومرتكزات تتناسب مع دورة الحديد من أهمها:

- الموجه خبير بمادته وهو ناقل لهذه الخبرة إلى زملائه مع المعلمين.
 - ٢- الأساليب التوجيهية تتعدد وتتنوع والريادة الصفية واحدة منها.
- المفهوم الضيق القديم للتوجيه القائم على التفتيش تغير إلى توجيه مرتبط.
 بالتدريب.
- 3- التوجيه علاقة إنسانية إيجابية قائمة على القهم المتبادل بين الموجه وجميع المناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية واحترام المعلم وقدرته وتقدير خبراته.
- المعلم بحاجة إلى التوجيه لرفع المستوى كفاياته وتحديد حاجاته والعمل على تلبيتها.

- ٦- الموجه أحد أهم المناصر المحركة في العملية التربوية وتطويرها.
- ٧- المعلم شريك الموجه في التخطيط لفعاليات التوجيه والتدريب وعنصراً فاعلاً في عملية التوجيه.
- ۸- العملية التربوية نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والتوجيه عنصر مهم فى المدخلات وفى العمليات بماله من دور فى المتابعة والتقويم والتدريب وتقديم التفذية الراجعة.
- التدريب ومتابعة انتقال أثره إلى غرفة الصف من الأعمال الرئيسية للموجه.

ثالثاً : أنواع التوجيه الفني :

لقد وضع المتخصصون هي مجال التوجيه أن هناك أنماطاً عدة للتوجيه ومن هذه الأنماط ما يلي:

١ – التوجيه الوقائق:

إن الموجه الذي يتمتع بنكاء ونظرة للمستقبل ويتصف بالإخلاص وبعد النظر هو ذلك الموجه الذي يتنبأ من خلال زياراته للمدرسة وللفصل الدراسي، المعض الصعوبات والسلبيات التي يمكن أن تواجه الملم، وهذا يقتضى رسم خطة تربوية تمكن المعلم من مواجهة هذه الصعوبات، فالموجه يصنع من الخطط ما يتناسب مع قدرات كل معلم وظروفه وإمكاناته فالموجه هنا يستبق حدوث المشكلات ولا ينتظر وقوعها.

٣ – التوويه العلاوي:

من مهمات الموجه متابعة المواقف التعليمية ودراستها وتحليلها لمرفة جوانب الضعف فيها، ثم الشروع في معالجتها مراعياً ما يلي:

 التقطيط مع الملم والعمل المشترك معه لمواجهة الصعوبات التي تواجه الملم في أدائه. تقويم النتائج لمرفة مدى صلاحية الملاج المقترح ومراجعته إذا استدعى الأمر

(1b)

٣- التوجيه البنائي:

هذا التوجيه يتعدى معرفة نقاط الضعف في الموقف التعليمي وعلاجها الأنه يهدف إلى إحلال مفاهيم جديدة محل مفاهيم قديمة، فليست مهمة الموجه العثور على الخطأ، بل تقديم مقترحات مناسبة، وخطط ملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتي والإفادة من تجاريه.

ويداية التوجيه هذا الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التى تحققها، وهى التوجيه البنائي تنصب أنظار الموجه والمعلم على المستقبل لا على الماضي لأن الفاية من التوجيه تشجيع المعلمين على النمو المهنى من أجل أداء المضل.

2- التهجيه الإبداعي:

لا يقتصر دور الموجه هنا على مساعدة الملمين لتقديم أحسن ما لديهم، بل يتعدى ذلك إلى تحريك القدرات وتفجير الطاقات المتميزة لديهم.

والموجه التربوى المبدع هو الذي يعمل على اكتشاف الموهويين من المعلمين لاستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق أقسى ما لديهم ويعتمد تلك الأنماط على الأساليب العلمية الحديثة.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط للتوجيه قد قسمه آخرون إلى أربعة أقسام أخرى وهي كالتالي :

- الإشراف الاستبدائي وفيه يعتقد المشرف أنه هو الذي يستطيع أن يشرر
 ما يجب عمله.
- ٧- الإشراف الديلوماسي وفيه يوجه المشرف للمعلمين توجيهاً رفيعاً تعمل ما
 يريد فهو ديمقراطي في مظهره استبدائي في مضمونه.

- الإشراف السلبى وهذا النوع ناتج عن أن المشرف يعتقد أن الحرية المطلقة
 تؤدى إلى النجاح فيكون سلبياً في مواقفه مع المعلمين.
- 3- الإشراف الديمقراطى وفي هذا النوع ليمنح المشرف الملم هرص الابتكار والإبداع ويقسح المجال أمام نموه الذاتي مع مراقبة المواقف التعليمية ومناقشتها معه للتوصل إلى الحل السليم.

رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفني :

تتمثل المستوليات العامة للتوجيه الفني في المستوليات التالية:

- ا- متابعة القبائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشتراف في مواقعهم ضماناً لحسن استغلال الإمكانات المتاحة وتوظيف الجهود في الاتجاء السليم بقصد تحقيق النمو المطلوب للتلاميذ.
- ۲- توجيه القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف بقصد رفع مستوى أدائهم
 واستفلال إمكانات مدارسهم وإدارتهم التعليمية التي يعملون فيها على
 أحسن صورة.
- ٣- تقويم التلاميذ والمعلمين والموجهين والمشرفين على ضوء معايير محددة ويستلزم ذلك تحديد نواحى القوة والامتياز فهم ومواطن الضعف والقصور واقتراح سبل العلاج لتحسين الأداء وتطويره وذلك بالاشتراك كمستشارين لمدراء المدارس.
- تقويم الخطة والمناهج والكتب والمينات والأنشطة في أثناء توظيفها
 للإفادة منها ولزيادة المائد من وراثها وإدخال التحسينات اللازمة لرفع
 مستواها.
- ٥- افتراح تعديل أو تطوير ما يتصل بالعطية التعليمية من الوسائل المتقدمة
 ويستلزم ذلك:

- العلم بالسياسة التعليمية وبالاتجاهات العامة للوزارة وبأهداف كل مرحلة.
- العلم الواضح بالمناهج وأهدافها وطرق ندريسها والأنشطة المرتبطة بها.
- الإلمام الكامل بالتكتب المقررة، وأهم المراجع المناسبة وأدنة المعلم ووسائل الإيضاح المتوافرة.
 - الوقوف على إمكانات المدارس والمديريات والإدارات التعليمية.
 - تمريف مستويات كل من الملم والتلاميذ.
- الإلمام بالقرارات والنشرات الوزارية المتصلة بالعملية التعليمية بعامة والمتصلة بالإدارة بخاصة.
- دراسة البيئة من ناحيتها البشرية والمادية للإفادة منها على أساس من التخطيط السليم.
 - القيام بالتجارب الرائدة في المادة للوصول إلى تحسين العملية التعليمية.
 - ٧- القيام بأعباء التدريب على مختلف مستوياته مم الأجهزة المختصة به.

وعلى المستوى المركزي:

١- التخطيط لتطوير المادة :

الخطة في المادة، المناهج، الكتب، أدلة الملم، الوسائل التعليمية، الأنشطة المرتبطة بالمادة، المؤتمرات، الاتصال بالأوساط المعلية في الداخل والخارج.

- ٢- متابعة وسائل التنفيذ في المادة.
 - ٣- التوجهه.
 - ٤- التقويم.

الخطة، المنامج وضع استفتاءات تقويم العملية التعليمية والتلميذ والمعلم والموجه، وضع مواصفات اسئلة الثانوية الموجه، وضع مواصفات اسئلة الثانوية العامة وتقويم العملية التعليمية في المادة من خلال دراسات في تقويم الدرجات.

إلى جانب ما يخص التوجيه الفنى في الإدارة التعليمية من المسئوليات العامة على البيئات الفنية بالإدارات.

- ا- تقديم دراسات للمنطقة تتناول جوانب الخبرة التربوية مثل: الخطة ، المنهج،
 الكتاب المدرسي، الاختبارات، الوسائل التعليمية، النشاط المدرسي،
 المختبرات بالمكتبات المدرسية، مستوى تأهيل المدرسين.
- ٢- متابعة التقييم المستمر لكل مدرس على ضوء لائعة الاختبارات والنشرات اللاحقة.
 - ٣- عمل نبوات تربوية مع مدرس المواد.
 - إعداد نشرات تريوية دورية.
- ٥- عمل دراسات ميدانية للمشكلات التعليمية مع الاستجابات الغورية
 للاتحاهات الوزارية في هذه الدراسات.
 - الإسهام في تطوير الأبحاث التربوية في المنطقة.
- ٧- دفع النشاط المدرسي المرتبط بالمادة وإعداد جوانب نموذجية لهذا النشاط ومتابعته والاشتراك في تقويمه ووضع الضوابط المنهجية له تلك التي تحكفل أن يدفع نمو الطلاب باعتباره الهدف الأساسي للعملية التعليمية.

خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني :

إن الفصل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفنى خطأ شائع فمدير المدرسة حتى غير المتخصص في المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ في المادة، كذلك ما بعده المدرس ويستطيع تقويم عمله ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة من جدية واستفادة.

والنظام الانجليزي لا يفصل بين الإدارة والإشراف الفني، فهو يختار أقدم المدرسين للإشراف والإدارة بأجر معين لتحقيق نمو العملية التعليمية.

وعلى المدير أن يتحقق من قيام المدرسين الأواثل بعملهم الإشراهي خير قيام ومتابعة الطرق التي تدرس بها المادة.

وعلى المدير أن يطلب موجه المادة دائماً يستشيره ويتمرف من خلاله على مدى فاعلية تدريس المادة وما يمكن أن يتابعه من نمو المدرس فى مهنته ويتمرف منه على مدى استخدام الكتاب المدرسي وتفطية كافة موضوعات المنهج.

وعلى المدير متابعة تقويم التلامية وجديته والمقارضة بدين درجات كراسات المكتب والمستوى الفعلى للطلاب وذلك بالاستقامة بموجه المادة كذلك يستمين بالموجه في متابعة النشاط الحقيقي ودفعه ورقع مستواه والتأكد من فعاليته بإطلاعه مسبقاً على خطة نشاط المادة.

سادساً : دور الموجه في عملية التوجيه :

يجب على الموجه مساعدة المعلم لتحسين العملية التعليمية، وحسن إرشاده والأخذ بيده فعلى الموجه في المراحل الأولى من عملية التوجيه أن يكون عملياً في تشجيع ودعم المعلم، وبعد أن يشعر الموجه أن المعلم قد تعلم تحليل وتحسين آدائه عليه أن يسحب دعمه ويستمر في تشجيعه، ويجب على الموجه أن يعمل بعبداً الإثابة حيث أن النجاح في الخبرات يجعل النقد أسهل تقيلاً.

ويجب على الموجه استخدام أسلوب الملاحظة التحليلية حيث تمتمد الملاحظة التحليلية على ملاحظة نقاط معددة في الدرس مما يسهل عليه تحديد ما يوحد الإلمام وتسجيله في تقريره، والملاحظة التحليلية من الأساليب المرجهة

بأحكام ويمكن النظر إلى دور الموجه تبعاً للمخرجات المتوقعة منه، فيكون دور الموجه تصحيحياً وقائياً وبناثياً وإبداعياً.

- فيكون دوره تصحيحياً عندما يزدى دوره لإصلاح الأخطاء التي يقع فيها
 المعلم أثناء عمله، وهنا يكون شبجة عمل الموجه تصحيح المسار قدر
 الإمكان وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية.
- ويكون دوره وقائياً عندما يكون دوره منع وقوع الملم في خطا، ومن ثم
 تسير العملية التعليمية بالشكل لذي يتوقعه الموجه، وفي هذه الحالة يأخذ في حسبانه الفروق الفردية بين الملمين فيعامل كل معلم وفقاً لشخصيته وإمكاناته الذاتية.
- ويكون دور الموجه بنائياً عندما يرى أن نتيجة عمله ومهامه تتطلب ليس فتط الإصلاح للأخطاء بل ينبغى أن يأخذ الصواب مكانه ليصبح جزءاً من مهاراته وقدراته، وهناك لا يقتصر دور على إحلال الصائح محل المهب وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدى أداء حسناً، فيعمل على زيادة حسنة وجوبته فيستمر على نحو هذا التحسين، ولا يعتبر المعلم قديراً لأنه تخلص من عيويه، وإنما حين يتواصل تحسنه فيتعكس أثره على طلابه جودة وإتقاناً، فالتوجيه ينبغى أن يكون بنائياً ليصبح فيه الصواب ركيزة لصواب أخر ولبنة في بناء يتجدد سلامته وتزداد قوته.
- ويحكون التوجيه إبداعياً عندما لا يقتصر على مجرد نتاج الأحسن وتقديم
 أعلى نوع من النشاط الجماعى، وإنما هو حضر الهمم وتحريك القدرات
 الخلاقة لتخريج أحسن ما تستطيع من مجال الملاقات الإنسائية.
 - وهذا الدور يتطلب مستوى عال من الصفات الشخصية مثل:
 - المتابعة والصبر.
 - · اللياقة ومرونة التفكير والثقة بالقبرة المتية.

- التواضع والرغبة في الاستفادة من الآخرين وخبراتهم.
 - الإدراك الواعى للأهداف التربوية.
 - الاستعداد للسير في أفضل السبل التي توصل إليها.

سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفني :

نظراً للدور الكبير الذي يقوم به الموجه الفنى والمستوليات الكبيرة الواقعة على عاتقه كان لابد من تمتمه بمجموعة من الكفايات التي تميزه وقد صنفت هذه الكفايات بحسب المهمات المرتبطة بها إلى مجالات عدة منها:

١ - كفايات التخطيط:

أن أى عمل يبدأ بفكرة فى النهن ثم تتبلور وتجمع لها المعلومات والبيانات ويخطط لتنفيذها وبالتالى لابد من امتلاك كفاية التخطيط للموقف التعليمي بجميع عناصره.

- القدرة على اشتقاق الأهداف وأساليب التقويم للموقف التعليمي.
 - تحديد وتنظيم واختيار الأساليب والأنشطة التعليمية.
- اختيار وتحديد الوسائل والأدوات التقويمية للحكم على مدى تحقيق الأهداف.

٣- كفايات متعلقة بالهنماج:

ينبغى على الموجه أن يكون قادراً على أن:

- يشتق الأمداف.
- يحلل محتوى المناهج التعليمية في ضوء أهدافها ومعابير المحتوى الجيد.
- يخطف لتنفيذ ذلك المحتوى بعد تحليله وتحديد أساليب وطرق التدريس
 المتضمنة في المناهج.
 - يحلل أساليب التقويم المتضمنة المنهاج في ضوء تقويم جهد.

- يثرى المنهاج ويطوره ويضمنه أحدث المعلومات في مجال التخصص.

٣- كنايات الملاقات الإنسانية :

ينبغى أن تتوفر للموجه كفايات إنسانية تمينه على القيام بواجباته خير فيام ويقوم بعمله على أتم وجه باعتباره فائداً تربوياً ميدانياً ومن هذه الكفايات:

- احترام الآخرين وتقبل أراثهم.
- التحلي بالأخلاق الرفيمة ليكون قدوة لمن يتمامل ممهم.
 - المساواة بين جميم من يتعامل معهم.
 - الحرص والمواظية والإنقان في الممل.
 - المادرة بالأفكار الجديدة.
 - موفراً أجواء المحبة والمودة.
- · تشجيم وتحفيز الملمين على الإبداع والابتكار والتفكير.
 - القدرة على اتخاذ القرار والإفتاع.
- القدرة على تلمس مشكلات واحتياجات المعلمين واحترام خصوصياتهم.

2- كفايات التمريب:

ينبغي أن يمثلك الموجه الكفايات الآتية:

- فيادة المشاغل التدريبية بتجاح
- العداد البرامج والمواد التدريبية.
 - تقويم البرامج التدريبية.
 - اختيار المدريين الأكفاء.
 - كفايات التقويم

ينبغي للموجه أن يكون قادراً على أن:

- يحدد ويختار أدوار التقويم بنوعية التكويني والختامي
 - يمارس التقويم الذاتي.

- يشجع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي في ممارستهم التربوية.

يحلل نتائج التقويم ويفسرها.

ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفنى :

توجد عدة ضوابط للملاقة بين المدير والموجه الفني والتي من أهمها:

- ١- الانسجام والتماون وعدم الصراع على السلطة.
- خلق معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.
 - ٣- ممارسة التوجيه الذاتى:
- أ- فالتلميذ يتعلم أكثر عندما يأخذ على عاتقه مسئولية أكبر نحو
 تعليم نفسه.
- ب- المدرس يصبح أكثر فعائية عندما يكون مسئولاً عن اتخاذ القرار النهائي بشأن طريقة تدريسية على أن يطور، ولكن على النحو الذي وصفه له قطاع التربية كأهداف وهو ما نسميه بالحرية المسئولة.
- 3- ينظر المدير إلى الموجهين كمساعدين ومستشارين وهم لا يستطيعون أن يوجهوا عمل المدرسين الأهراد بطريقة مخالفة لرغبات المدير، فهو المسئول عن تنفيذ المنهج في مدرسته والموجهون هم المستشارون.
- العمل بنظرية التكامل: بمعنى أنه لابد أن يحضر الموجهون الاجتماعات
 التى تضم مدير التربية بالمديرين للمدارس فيحصلوا جميعاً على المعلومات
 التى تساعدهم بفعالية في تحسين عملية التعلم.
- العمل بعبدا المشاركة: فتجاح موجهى التوعيات المختلفة من المواد يعتمد على كفامتهم في مجال عملهم ويعد بصيرتهم في مناقشاتهم مع المديرين فلا يمكن أن ينجح الموجه لجرد أنه يحمل بطاقة موجه وإلا أصبح مصيره الإهمال لوجوده، فنحن ثبني استحكامات أو دفاعات ضد أي شخص.

يحاول أن يهندنا بسلوكه أو باستخدام معرفته فيجب على الموجه الاقتراب من أي مشتكلة باقتراح فعض مشترك لها وتقييم لتكون لديه فرصة أفضل للنجاح.

- إذا كانت صلة المدرس بالموجه وصلة المدير بالموجه تملوها الثقة شعر الجميع بصداقة الموجه وزاد فرص التعاون وإلحاح المدير لوجوده إلى جانبه ومن هذه الضوابط تظهر التساؤلات التائية:
- إذا كان الإشراف الفنى كما اتضح عملية تعاونية بين مدير المدرسة والتوجيه الفنى هما هى على وجه التحديد مسئوليات هيشات الترجيه الفنى؟
- ب- وظيفة المدرس الأول تدخل ضمن الوظائف الفنهة للتوجيه والإشراف كما تدخل ضمن الوظائف الإدارية، هما هي مسئوليات هذه الوظيفة على وجه التحديد؟
- ج- وما هي مسئولية موجه القسم، وما موقعها من التوجيه الفني بالمدرسة الاستدائمة؟

المراجسج

- ١- تيسير الدويك وآخرون ، أمس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
- ٢- زوقان عبيدات. تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأرون ، دكتوراه ،
 كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٩٨١.
- ٣- أعضاء هيئة التدريس المدخل في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية منكرة بقسم المناهج وطرق التدريس ٢٠٠٥.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد . الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ،
 الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢.
- منى موتمن عماد الدين ، الإيداع في الإشراف التربوى ، أمساليب وتقنيات ، محلية رسالة التربية ، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم ۹۶، ۱۹۹۳.
- ٦- احمد إيراهيم احمد ، الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية
 والتطبيق القاهرة ، دار الفكر العربي ١٩٩٠.
- ٧- يحيى محمد شديقات ، على مقبل العمليات ، مدى إكساب البرنامج التدريس للمعلمين الجدد للمهارات التدريسية من وجهة نظر المشرفين التربيبين في أقليم الشمال في الأردن ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ح ٥٣ جزء أول سبتمر ٢٠٠٣.
- ٨- احمد إبراهيم أحمد . تحديد الإدارة التعليمية . الأسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢.
- ٩- عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإدارى
 الإسلامي المامر، القاهرة مليثة الانجاو المصرية ١٩٨٨.

- ۱۰ وهيب سممان ، محمد ميز مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ،
 القاهرة، عالم الكتب ١٩٧٩ .
- ۱۱- معمد حامد الأفتدى ، الإشراف التربوى ، القاهرة ، عالم الكتب
 ۱۹۸۱.
- اب والفتوح ، رضوان وأخرون المدرسي في المدرسة والمجتمع ،
 القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٣.
- ١٣ معمد مصطفى زيدان ، الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية ،
 والمكلة العربية السعودية ، دار المجمع العلمى للنشر والتوزيع .
- 18- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي من وجهة نظر الماملين في الحقل التعليمي " الموجهين – المديرين – النطار – الملمين – التلاميد " القاهرة ، دار الفكر المربي ١٩٨٧.
- الفنى عيود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصردة ١٩٩٢.
- ۱۲- راضه عمر الحريرى ، الإشراف التربوى والنظرة المستقبلية ، مجلة رسالة التربية سلطته عمان ، وزارة التربية والتعليم ع ٦ ديسمبر ٢٠٠٤.
- ۱۷ خاح حفير أبو عرايس ، دور مدير المدرسة كمشرف تريوى مقيم في تتمية الكفايات التعليم للمعلمين وطرق تتميها ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع١٥ سيتمر١٩٩٧
- ۱۸ فهد بن عبد الله آل عمرو الألكبى ، أتجاهات المشرفين التربويين نحو
 مهنة التدريس المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلمها
 النشر العلمى ، و٥٩ ، محلية ١٥ ربيع ٢٠٠١
- ١٩- سائم خلف الله القرش ، التوجية التربوى في المليكة العربية السعودية
 ١٩١٤ في ضوء بعض النماذج الحديثة ، رسالة الخليج العربي ، م ٤٩ ، ١٩٩٤.

- حسن الموسوى ، آداء المرشد التربوى من واقع آراء الطالاب بكلية
 التربية الأساسية لدراسة استطلاعه، مجله كلية التربية ببنها ، جامعة
 الزقازيق مجلدا ، ع ٣٦ ، يناير ١٩٩٩ .
- ۲۱ ولاء محمد زين العابدين أحمد . قصور مقترح لنظام الإشراف التربوى في مؤسسات نرى الاحتياجات الخاصة في ضوء بعض الخبرات العالمة ، ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها ، ۲۰۰۸ .
- ۲۲- فيمل الملا عبد الله ، نموذج مقترح للإشراف التربوى في الرياضة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مجلة رسالة التربية ، سلطة عمان ، وزارة التربية والتعليم ، و، ٥ ، سبتمبر ٢٠٠٤ .
- ۲۳- إبراهيم محمد الشافعي ، الرجع في علوم التربية ليبيا متشورات جامعة فاريونس ۱۹۷۸ .
- ٢٤- كيمبولوابلز ، نحو مدارس أفضل ، القاهرة ، مكتبية الانجلو الممرية ١٩٨٢.
- ٢٥- الإدارة العامة والإصلاح الإدارى في الوطن العربي ، تحرير ناصر الصائع ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٦ .
- ۲۲ محمود السادر الإشراف التربوی الحدیث واقع وطموح ، اررید ۱ دار الأمل ۱۹۸۲.
- ۲۷- يقوب نشوان ، الإدارة الإشراف التربوى بين النظزية والتطبيق ، عمان،
 دار الفرقان ۱۹۸۱.
- ٢٨ أحمد بلقيس تقنيات حديثة في الإشراف التربوي ، ورقة مقدمة للحلقة
 الدراسية في الإشراف التربوي المقال ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩.
- ٢٩ توفيق مرعى ، أساليب الإشراف التربوى ، ورقة مقدمة للحلقة الدراسية
 في الإشراف التربوي الفعال ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩.

- حبد العزيز سلمان الحازمى ، التطلعات المستقبلية للإشراف التربوى
 في البحرين ، البحرين وزارة التربية والتعليم ، ومجله التربية ،ح١ ، لسنة
 ٢٠٠١.
- ٣١- فواد على العاجز ، معوقات الإشراف في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون الترويون ، مجله التربية ، جامعة الأزهر ع١٤٠ ، نوفمبر
- ٣٢- معهد التربية . ١٩٩٦ ، المشرف التربوي والعملية الإشرافية ، ٤٠ اليونسكو١٩٩٦.
- ٣٣ عبد الرحمن إبراهيم ، المحبوب ، مهارات الموجة ، التربوى كما يدركها معلمو ومعلومات المرحلة الابتدائية بمنطقة الإحساء التعليمية ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى ، ع ٢٤ ، مجلد ١١ ، ربيم ١٩٩٧.
- ٣٤ المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليخ العربى ١٩٨٥ ، الإشراف التربوي يدول الخليج العربى واقعة وتطويره ، كتب التربية العربى لدول الخليج العربى ، الرياضى ، الملكة العربية السعودية ١٩٨٥ .
- حمد إبراهيم العلوم ، الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية ،
 الكتاب الأول الجزء الأول ١٩٨٥.
- إبراهيم عبد الله النصف ، الإدارة الأسس والمفاهيم ، الملكة العربية
 السعودية ، الرياض ، دار العلوم ١٩٨٣.
- ٣٧- نواف كنمان ، التهادة الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض
 مطابع الفرزدق ١٩٨٥.

- ٣٨- حسين محمد محمد نور ، تقويم آداء المشرف التربوى في التربية العملية بكلية التربية جامعة الأزهر ، دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، م ١٩٦٦ ، فيراير ٢٠٠٣ .
- ٣٩- وضعى على السويدى ، دور مشرف التربية ، دراسة مقارنة لم كان المشرفين والطلاب الملمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، محلس النشر العلمي و ٢٤٠ ، ١٩٩٧ .
- *5- فرنسيى عبد النور ، أضواء على بعض مشكلات التربية العملية جامعة أسبوط ، كلية التربية ، قسم المناهج والطرق التدريس 19۷۸.
- الشد محمد الكثيرى ، التربية الميدانية وأهميتها في إعداد المعلم ،
 مجلة كلية التربية ، جامعة الملك مسعود ، مجلد ٣ سنة ١٩٨٣.
- ۳٤٧ عبد الرحمن أحمد الأحمد ، تأثير التربية العملية في إعداد المدرسين ودورة المقترح في كاية التربية المزمع انشاؤها في جامعة الكويت ، دراسات الخليخ والجزيرة العربية ، م ٧٤ سنة ١٩٨٠.
- ۳٤٦ معمد الأحمدي محروس ، الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعة الماصرة من المفاهيم إلى التطبيق ، القاهرة ، دار الفجر للتشر والترزيع . ٢٠٠٥ .
- ملاح الدين إبراهيم ، حنان عبد الحليم الإدارة التعليمية بين النظرية
 والتطبيق، القاهرة ، الدار العالمة للنشر والتوزيع ٢٠٠٣.
- ٣٦- تهسير الدويك وأخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ع ١٩٩٨ ، ٣.

- 12 منير أحمد البلوش ، تعلوير اختيار المشرفين التربويين في سلطة عمان ،
 ماجستير كلية التربية ، جامعة الملك قابوس ١٩٩٩.
- 24 عبد اللطيف محمد الحليس، الإشراف التربوي بالملكة العربية
 السعودية ، واقعه مشكلاته ، مقترحات تفعيلة ، مجلة كلية التربية ،
 جامعة الأزهر ، ۱۱۶ ، أغسطس ۲۰۰۲.
- ۶۹- محمد منير مرسى ، الإدارة المنرسية الحنيثة ، القاهرة ، عالم الكتب سنة ١٩٩١.
- ٥٠ عقيل رضاعي ،عبد الكريم بدران إستراتيجية مقترحة التنفيس والمتابعة ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس المصرية في ضوء نظام التفتيش بمكتب المعاير التربوية بالملكة المتحدة ، مجلة التربية بينها ، جامعة الزفازيق ع7 ، مجلد ٢٠ سنة ٢٠٠٧.
- ۱۵- على حمزة هجان ، واقع المارسات الإشرافية لمديرى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ميدانية بمنطقة المديثة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٠٥، يناير ٢٠٠١.
- ابراهيم عباس الزهيرى: أبعاد الإشراف التربوى لمديرى المدارس الابتدائية لمدى مدير المدرسة فى ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة كلية التربية بدمياط - جامعة المتصورة، ٩٣٠، بناير ٢٠٠٢.
- ٥٣ سامح عبد المطلب إبراهيم ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ٢٠٠٢.
- عدد ماشم عبد السلام ، الإشراف الفنى في التعليم الابتدائي بين
 الواقع والمحكن ، دراسة تطبيقية على مدينة واحدتة الليبية ،
 ماجستير ، كالية التربية ، جامعة طنط١٩٩٨١.

- عبد الصمد الأعبرى ، الإدارة المدرسية . البعد التخطيطى والتنظيمى
 المعاصد ، بيروت، دار النهضة العربية ٢٠٠٠.
- -01 مثال صبرى إبراهيم ، كفايات التوجية الفنى اللازمة لموجهات رياض الأطفال ومدى توافرها لدين ، دكتوراه جامعة القاهرة معهد البحوث والدراسات التربوية جامعة القاهرة ٢٠٠١.
- ٥٧- صلاح البن عرفة ، أفاق التعليم الجيد في مجتمع المعرفة ، رؤية
 النتمية المجتمع العربي وتقدمه ، القاهرة ، عالم الكتب٥٠٠٠.
- مبد الوهاب سعود البابيطي ، الموقات التي تحد من فاعلية
 المارسات اللإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض
 مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ع٠٥٠ مايو ٢٠٥٠.
- ٥٩ أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي والعيادي ، القاهرة ، دار
 الفكر العربي ١٩٩٩.
- -٦٠ عبد العزيز إبراهيم عبد العزيز ، معاير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها الأسس العلمية للإشراف التربوي من جهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة ارج التعليمية، ماجستير ، كاية التربية ، جامعة الملك سعود ١٩٩٧.
- ١١- نوال عبد الله الشيخ ، تدريب الشرفين التيويين في دولة قطر ، واقعة مشكلاتة مجلة التربية ، قطر ، ١٩٩١، ١٣٠٠.
- تيصل عبد الله ياكثر مهارات الإشراف الإدارى الفعال ، بيروت ، دار
 قابس ۱۹۹۹.
- ٦٣- مايكل يرادلى ، الريادة والتجرية فى مجال الإشراف التربوى : أفق تجرية استراليين من اجل تحقيق الأفضل للطالب الفرد ، المؤتمر التربوى الثالث . الإشراف التربوي إدارة لوجود التعليم من خليفة بن

- زاید للمعلم ، کلیهٔ ایرتنیل ماکبراید کریسنت، استرالها ۱۵- ۱۳ مارس ۲۰۰۵.
- ٦٤ على أحمد مقرب ، النمو المهنى وحاجات الإشراف التربوى لملى التعليم الإبتدائى دراسة ميدانية البحث فى التربية وعلم النفس ، مجلد ١٤ ، ع ٢ ، أكتوبر ٢٠٠٠.
- ٦٥- محمد إبراهيم عبد الجواد . تقويم نظام الإشراف الفنى في جمهورية مصدر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية الماصرة ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ٢٠٠٢.
- 7٦- هناء محمد جلال، تطوير نظام الإشراف الفنى بالتعليم الثانوى المام
 شى ضوء خبرات بمض الدول المتقدمة ، دكتوراه ، جامعة المنوفية
 ٢٠٠٤.
- ٦٧- عوبة طالب أبو سيئة ، تقويم المهارات الإشرافية للمشرفات الإدارية في ضوء مسئولياتهم التي حددتها الرئاسة العامة التعليمية البنات دراسة ميدانية استطلامة في مدينة الرياض ، مجلة البحوث النفسية والتربوبة ، كلية التربية جامعة المنوفية، ١٤ ، سنة ٢٠٠٠.
- ۸۲- منیر أحمد الیلوش تطویر اختیار المشرفین فی سلطنة عمان ، ماجستیر
 کایة التربیة ، جامعة الملك قابوس ۱۹۹۹.
- ٩٦- إبراهيم عبد العزيز الشنئ ، الإشراف التربوى ، مفهومة وأساليبة وأهداهة رسالة الإشراف التربوى إدارة التعليم بالجمعة السنة الأولى، ٩٣، ١٤١٩.
- الإدارة العامة للإشراف التربوى ، دليل المشرف التربوى ، الرياض ،
 مكتبة الملك فهد الوطنية ١٤١٩.

- القاهرة، الانجاو الممرية سنة ١٩٨٢.
- ٧٧ على بن سعداد الفرنى نحو إشراف تربوى شامل نموذج وطئى ، مبتكر رسالة الإشراف التربوى بإدراة التعليم بالجامعة ، السنة الأولى . العدد الثاني ١٤١٩ ام.
- ٧٣ صابحة سنفير ، تحديث التوجية التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى في الوطن المربى دافعة وسبل تطويره ، تونس المنظمة المربية للتربية والثقافة والعلوم .
- ٧٤ محمد محمد إبراهيم ، واقع الإشراف التربوي في مدينة الإحساء
 بحث ميدائي إدارة التعليم بمحافظة الإحساء مطابع المدينة (ست).
- ۵۷ طارق عبد الرؤف عامر ، ربيع محمد، المنف المتمايز ، عمان ،
 الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والترزيع، ۲۰۰۸.
- ٧٦- فؤاد على الماجز ، معاومات الممل الإشراف في معافظة قطاع غزة كما يراها المشرفون التربيون ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع١٤ ، نوفمبر ٢٠٠٠.
- ٧٧- معهد التربية ، المشرف التربوي والعملية الإشرافية ، الإنروا ،
 اليونسكو، ss125Revgo
- ٧٨ يعشوب تشوايد ، الإدارة والإشراف التربوي ، عمان ، دار الفرقان
 ١٩٩١.
- ٧٩- محمود طافش ، قبضایا في الإشبراف التربوي ، الأردن ، دار النشر.۱۹۸۸.
- ۸۰ أخليف يوسف الطراونة ، أثر برنامج تطور الإشراف التربوي على
 وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث لدى المشرفين التربويين في

- ٨١- محمود أحمد ماء ، الإشراف التربوى الحديث واقع طموح ، عمان ،
 دار الفكر سنة ١٩٨٦.
- ٨٢- ذوقان عبيدات ،برنامج تطوير الإشراف التربوي ،عمان ، وزارة التربية والتعليم .
 - ٨٣- منشورات مطبوعات المادة التدريبة ١٩٩٤.
- ۵۸- وضعى على السويدى، دور مشرف التربية دراسة مقارئة لمدركات المشرفين والطلاب الملمين حول هذا المدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى ، ٩٤٤ ، صيف 199٢.
- معمد زيدان حمدان ، تقيم وتوجية التدريس ، الملكة العربية
 السعودية ، الدار العربية للنشر والتوزيع ١٩٨٤.
- مهد بن عبد الله أل عمرو والالكبى ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس ، المجلة التربوية ، الكويت جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي، ١٩٥٠ بيم ٢٠٠١.
- ٨٧- أحمد عبد الباقى البستان ، حسن جميل طة ، مدخل إلى الإدارة
 التربوية ، الحكويت ، دار العلم ١٤٠٣م.
- ۸۸ آوجیتی مدانات، برزه کمال ، الإشراف التربوی التملیمی ، الأردن،
 عمان ، دار مجدلاوی للنشر سنة ۱۹۸۷.
- ۸۹ أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي وجهة نظر العاملين في
 الحقل التعليمي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ۱۹۸۷.

- محمد سليمان شعلان وأخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفتى،
 القاهرة مكتبة الأنجاء المصرية ١٨٧٧.
- ٩١- عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجية الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة القاهرة ، مكتبة الأنجلوا المصرية ،١٩٨٥.
- ٩٢- حسين عبد الرحمن التهامى ، المدخل إلى أمسول الإدارة ومبادئ
 الإدارة العامة ، القاهرة ، الدر العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٩٣- مساعد الهارون ، الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، مؤمسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة، ١٩٨٥.
- إبراهيم عصمت مطاوع ، اميثة أحمد حسن ، للإصول الإدارية
 للتربية ، القاهرة دار المارف ١٩٨٤ .
- ٩٥- نشوان يعقوب ، تقويم المارسات الإشرافية في الأردن من وجهة نظر الملمين مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- ٩٦- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين ، نحو إشراف تريوى شامل نموذج وطنى مبتكر رسالة الإشراف التربوى ، بأدارة التعليم بالجمعية ، السنة الأول ، ع ١٤١٩ه.
- ٩٧ عبد العزيز سليمان الحازم، التطلمات المستقبلية للإشراف التربوي في
 البحرين، وزارة التربية والتعليم، مجلة التربية، ع٢٠٠١.
- ٩٨- عبد العزيز سليمان الحازمي، مجالات الإشراف التربوي لتنفيذ السياسات التعليمية البحرين ، وزارة التربية والتعليم مجلة ، التربية، ع٢٠.
- ٩٩- يمنري أحمد الحدان ، الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، ٢٠٠١.

۱۰۰ معمد حسن المفیدی ، نحو اشراف تریوی أفضل ، الریاض، مكتبة الشد للنشر ، ۲۰۰۱.

- I- Delm Dellu -- Dora Quality Supervision and Organization for quality teaching: Educational leadership, May 1987.
- 2- Gerald D. Baily and Rosemary Talab Enhancing the clinical supervision model with the video tape recorder, Educational technology, January 1987.
- Lovell, Johnt T. & Willesk, 1998, supervision for better school (5thed) N7: prentice Hall inc.
- 4- Marks J and others, 1978 Hand Book of Educational supervision Boston, Alen & Bacon.
- 5- Sergiavonni, Thomas (1975) Professional Supervision for professional teacher. Association for Supervision and Curriculum Development. U.S.A.
- 6- Ogden, James & Ogden Denis : Retailing integrated Retail Management Houghton Niffin Company, Boston, New York 2005.
- 7- Berman Barry & Evans Joel: Retail Management: A Strategic Approach. 9th ed, prentice Hall of India private Ltd, New Delhi 2005.
- 8- Helen Hazi: Supervision Traveling: The Forgotten sister Discipline of Educational Administration, M.A Thesis submitted to Educational Administration quarterly of West Virginia University 1998.

- 9- Nolan Anna : Supervision for Educational Psychologists : How are we doing ? Educational Psychology in Practice. Vol 15 – No2 – 1999.
- 10- Robbins, Stephen & Coulter, Mary: Management 8th edition Pearson prentice Hall, upper saddle River U.S.A, 2005.
- 11- Heneman, Herbert & Judge, Timothy: Staffing organizations McGraw Hill & Lrmin 2003.
- 12- Daft, Righard : Organization Theory and Practice, 5th ed, West Publishing Company, Los Angles 1995.
- 13- Bdrman, Barry & Fvans, Joel : Retail Management : Λ strategic Approach 9th ed, prentice Hall of India Private Ltd, New Delhi 2005.
- 14- Bulin, Judith: Supervision: Skills for managing work and leading people, 1st ed, Houghton Miffin company. U.S.A. 1995.
- Ruc, L. Byars L: Supervision: Key link to productivity 7th ed, McGraw Hill 2000.
- 16- Bullin, Judith: Supervision: Skills for managing work and leading people, 1st ed, Houghton Miffin Company, U.S.A. 1995.
- 17- Martin, Broadwell: The supervisor and the on- the job training 1st ed, Edition – Wesley Publishing Company 1995.

- 18- Lussier, Robert: Human Relations in Organizations: A skill – Building approach 3rd ed, Lvmin Times Mirror Higher Education Group 1996.
- 19- Metzler, M 1990 : Instructional Supervision for physical education : Human Kinetics.
- Randall E. 1992, Systemantic Supervision for Physical education: Il-Human Kinetics.
- Rink, J. 1998, Teaching Physicical Education for Learning (3rd ed) Boston, MA, MacGraw Hill.
- 22- Siedentop, D (1991) Developing Teaching skills in Physical education (3rd ed) Mountain view, GA, May field.

القهرس

الصفحة	رقم
٧	رقم مقدمة س
11	الغصل الأول: أسس ومبادئ الإشراف
£1	الغصل الشاني: منهوم وأهداف الإشراف التربوي
70	الفصل الثالث: اتماما واتواع الإشراف التربوي
11	الفصل الرابع: المشرف التريوي – مسئولياته وأدواره
170	الغصل الخامس : الإشراف الفتى
175	الفصل السادس: مدير المدرسة والإشراف الفني
1/4	الفصل السابع: التوجيه التربوي
7+4	النصل الثامن: التوجيه الفنى



م فر الدادلة طيلة الشروالتوزيج م في المسروالتوزيج م علام حسين حميات الطاهر العالمية - 2876471 - 27867470 - 27867471 - 27